

УДК 338.242

СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Слышова Ю. О.

магистр 1 курса

Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации,

Москва, Россия

Аннотация.

В статье рассматриваются основные стратегии формирования бизнес- модели, а именно канва бизнес-модели А. Остервальдера, стратегия «Голубой океан», стратегия «Инновационный радар». Автор определяет, что в условиях непрерывно развивающихся и вступивших в эпоху глобализации современных экономических отношений, предприятиям становится все сложнее удерживать свои позиции. И чтобы удержаться на рынке, им приходится прибегать к различным средствам, наиболее действенным из которых может явиться создание инновационной бизнес - модели.

Ключевые слова: инновационная бизнес – модель, стратегия, международная конкуренция, управление, компании.

BUSINESS CASE BUILDING STRATEGIES

Slyshova Yu. Oh.

Master of Science degree 1 course

Financial University under the Government of the Russian Federation,

Moscow, Russia

Abstract.

The article deals with the main strategies of forming business model, namely A. Osterwalder's business model canvas, "Blue Ocean" strategy, "Innovative Radar" strategy. The author defines that in the conditions of continuously developing and entering the era of globalization of modern economic relations, it becomes more and

more difficult for enterprises to hold their positions. And to stay in the market, they have to resort to various means, the most effective of which may be the creation of innovative business - model.

Keywords: innovative business - model, strategy, international competition, management, companies.

В современных условиях хозяйствования особое внимание предприниматели при управлении организацией уделяют разработке бизнес - моделей. Новые коммуникационные и информационные технологии оказали существенное влияние на экономическую среду и сформировали новые принципы построения успешного бизнеса, именно поэтому бизнес-модель в XXI веке стала значимой частью любой предпринимательской деятельности. Процессы инновации бизнес-модели, в свою очередь, позволяют организациям повысить свою конкурентоспособность на рынке и улучшить финансовые результаты.

Для компании, ставящих своей целью стимулировать рост за счет инноваций в бизнес-модели, важным вопросом становится уровень риска при переходе к инновационной модели. В этом случае следует понимать, что существует множество методов, с помощью которых можно внести инновационный элемент в бизнес-модель.

Рассмотрим несколько вариантов стратегий формирования инновационной бизнес-модели, разработанными разными авторами.

Экономист С. Каплан рассматривает бизнес-модель с помощью трех простых «элементов истории бизнес-модели» – создание стоимости (value creation), доставка стоимости (value delivery) и захват стоимости (value capture) [8,с.14]. Элемент «создание стоимости» доносит до нас идею о том, как организация создает стоимость и как учитывает опыт работы с клиентами в рамках бизнес-модели. «Доставка стоимости» определяет то, как организация реализует свой товар или услугу, описывая операционную модель бизнеса.

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

Наконец, элемент «захват стоимости» учитывает финансовую модель, объясняющую, какую выгоду компания получает для себя. Видение бизнес-модели Каплана можно считать объединяющей концепцией для большинства подходов формирования бизнес-модели.

Один из наиболее популярных подходов к созданию бизнес-модели был выдвинут исследователем в сфере бизнеса Александром Остервальдером в сотрудничестве с доктором Ивом Пинье в 2010 году. Их подход в создании бизнес-моделей используется по всему миру, в том числе такими компаниями, как Ericsson, Telenor, Deloitte [1, с.144].

В основу книги «Business Model Generation» легла научная диссертация Остервальдера об инновациях бизнес-модели. Исследователем была выдвинута, так называемая, «канва бизнес-модели», состоящая из 9 структурных элементов (см. табл. 1).

При составлении канвы авторы руководствовались тем, что необходимо было создать концепцию бизнес-модели понятную для всех. Девять структурных блоков, упомянутых в канве, охватывают четыре основных направления бизнеса: продукт – сектор ценностного предложения в канве, который находится в центре и является основополагающим элементом любой компании; клиента (потребительские сегменты, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами); инфраструктуру (ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры); финансовую жизнеспособность (структура издержек, потоки поступления доходов). Бизнес-модель, с точки зрения авторов, похожа на план реализации стратегии с помощью организационных структур, процессов и систем [4, с.21].

Сегмент «продукт», в рамках понятия бизнес-модели, отвечает на вопрос «что?». Подробный разбор этого сегмента позволяет понять, в каком из секторов бизнеса находится компания, определяет ее товары или услуги, и, следовательно, ценностные предложения, которые компания предлагает рынку.

Сегмент отвечает за разработку инновационных товаров или услуг.

Элемент канвы «клиент» концентрирует свое внимание на вопросе «кто?». Он подробно описывает, какой сегмент клиентов является целевым (потребительские сегменты), как компания поставляет клиентам товары или услуги (каналы сбыта) и как она строит с ними прочные отношения (взаимоотношение с клиентами).

Таблица 1 – Канва бизнес-модели А. Остервальдера [1, с.145]

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностные предложения	Взаимоотношения с клиентами	Потребительские сегменты
	Ключевые ресурсы		Канал сбыта	
Структура издержек			Потоки поступления доходов	

Именно элемент «клиент» определяет то, как компания выходит на рынок, достигает своих клиентов и взаимодействует с ними. Сегмент «инфраструктура» решает вопрос «как?», описывая, как компания создает стоимость. Именно он повествует о том, как компания решает инфраструктурные и логистические вопросы, с кем и как компания работает, подробно расписывая элементы ключевых партнеров, ресурсов и видов деятельности в канве. Таким образом, элемент «инфраструктура» определяет, что необходимо компании для предоставления ценностного предложения и поддержания отношений с клиентами. Последний, но не менее важный сегмент «финансовая

жизнеспособность» определяет модель доходов предприятия, а то есть, основные каналы ее прибыли (потоки поступления доходов) и структуру затрат (структура издержек), которая также прямо влияет на финансовый результат компании [9].

Г. Чесбро и Р. Розенблум подчеркивают, что бизнес-модель важна для вывода технологических инноваций на рынок. Таким образом, бизнес-модель выступает связующим звеном между технологической инновацией и созданием стоимости. В работе Чесбро признает необходимость инноваций в самой бизнес-модели и делает вывод, что любая инновация должна быть преобразована в ценностное предложение и в другие функции бизнес-модели. Авторы выделяют шесть следующих функций бизнес-модели: формирование ценностного предложения; определение сегмента рынка и указания механизмов, с помощью которых фирма будет получать доход; определение структуры цепочки создания стоимости внутри компании; оценка структуры затрат и потенциальной прибыли от производства; определение места компании на рынке; создание конкретной стратегии, с помощью которой фирма сумеет получить и удержать место на рынке. Г. Чесбро и Р. Розенблум считают, что, руководствуясь этими шестью функциями, можно разработать бизнес-модель. Функции работают так же, как и элементы бизнес-модели, выделенные А. Остервальдером и И. Пинье [4, с.104].

Маркетологи М. Джонсон, К. Кристенсен и Х. Кагерманн подчеркивают, что важно воспринимать существующую бизнес-модель, как отправную точку для ее дальнейшего развития и для разработки способа «выполнить работу». Под «выполнить работу» авторы подразумевают решение важнейшей проблемы – решение проблемы удовлетворения потребностей клиента. Они выделяют четыре элемента бизнес-модели, которые позволяют создать стоимость и реализовать товар или услугу. Во-первых, это ценностное предложение, включающее в себя целевой сегмент клиентов и решение проблемы удовлетворения потребностей этого сегмента. Вторым элементом является формула прибыли, которая определяет то, как компания создает ценность для себя. Этот элемент рассматривает финансовые аспекты бизнес-модели: модель Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

формирования дохода, структуру затрат и др. М. Джонсон и соавторы уделяют этому элементу больше внимания, нежели другие авторы. Третий элемент – ключевые ресурсы, необходимые для реализации ценностного предложения (люди, технологии, оборудование и др.) Последним элементом являются ключевые процессы, которые вместе с ключевыми ресурсами определяют способ реализации товаров или услуг.

Формирование инновационной бизнес-модели во многом похоже на формирование любых других конкурентных качеств компании: предприятия оценивают возможности и определяют наиболее перспективные проекты, готовят компанию к реализации этих проектов и выбирают лучший для дальнейшего развития, после чего процесс повторяется [7, с. 57]. В рамках этих шагов существует несколько ключевых моментов, которые необходимо принять во внимание при создании инновационной бизнес-модели. Так, прежде чем искать новые возможности, важно проанализировать текущую бизнес-модель, чтобы понять, в чем заключаются ее текущие недостатки. Необходимо внимательно рассмотреть каждый элемент бизнес-модели и проанализировать, как тот или иной элемент соотносится с текущими отраслевыми тенденциями, предпочтения потребителей и работой конкурентов.

Существует несколько различных способов сформировать инновационную бизнес-модель. Одним из них является стратегия голубого океана. Одноименная книга была выпущена под авторством Кима Чана и Рене Моборн в 2005 году. В издании рассказывается о способах работы с инновациями в бизнес-моделях. Авторы утверждают, что поскольку потребительская ценность — это разница между полезностью и ценой, успешные инновации требуют детального рассмотрения всей системы полезности, цены и затрат [6, с. 16]. Центральной идеей стратегии являются «стоимостные инновации» — одновременное стремление к дифференциации низким затратам с целью открыть новое рыночное пространство и создать новый спрос.

Стратегия «Голубого океана» включает в себя несколько структурных элементов. Одним из них является стратегическая канва, которая рассматривает 8-12 сфер конкуренции и возможных инноваций. Канва функционирует в качестве диагностической и практической основы для построения стратегии «Голубого океана». Горизонтальная ось канвы отражает диапазон факторов, по которым идет конкуренция, в то время как вертикальная ось отражает то, насколько сильно влияют эти факторы на отдельные стратегические группы. Стратегическая канва выполняет две задачи. Во-первых, она позволяет проиллюстрировать текущее состояние рынка и его позиции в отрасли. Канва указывает, в какие области инвестируются средства, и как конкурируют различные действующие лица. Во-вторых, подобное исследование вынуждает компанию следовать стратегии «голубого океана», а именно обдумывать способы, которые могли бы существенно изменить ее кривую стоимости, включая введение новых факторов стоимости, чтобы позволило бы ей отличаться от конкурентов.

Следующий элемент – структура шести путей, которая является взглядом на возможные инновации из шести различных категорий: отрасли, стратегической группы, группы покупателей, ассортимента товаров и услуг, функционального и эмоционального положения отрасли и ее тенденций. Другой важной составляющей стратегии является ERIC-grid – секторы, которые должны быть ликвидированы (Eliminated), уменьшены (Reduced), увеличены (Increased) или созданы (Created). Решетка «упразднить-снизить-повысить-создать» представляет четырех клеточную матрицу и фактически служит для определения шагов, которые необходимо предпринять для создания новой кривой ценности [2, с.163]. Последним структурным элементом служит «Buyer Utility Map», который позволяет определить, являются ли инновации новыми и революционными (синими океанами) или конкурирующими на старых условиях (красными океанами).

Стратегия «Голубого океана» предоставляет ряд способов, с помощью которых может быть сформирована инновационная бизнес-модель. В то время как цель стратегии состоит в создании дифференцированной потребительской ценности по максимально низкой цене, все же некоторые идеи могут оправдать завышенную цену. В отличие от концепции, выдвинутой А. Остервальдером и И. Пинье, стратегия «Голубого океана» особенно сосредотачивается на том, как важно отличаться от своих конкурентов.

Следующим инструментом создания инновационной бизнес-модели может послужить, так называемый, «Инновационный радар». М. Соуни, Р. Волкотт и И. Аррониз разработали идею в 2006 году, опубликовав ее в статье «12 способов добавить больше инноваций в компанию». Структура этого инструмента, как можно понять из названия статьи, насчитывает двенадцать элементов. М. Соуни и соавторы подчеркивают, что многие компании вкладывают все усилия в инновационные товары или услуги и по этой причине рискуют упустить из виду возможность внести инновации в бизнес-модель. «Инновационный радар» содержит в своей основе комплексный подход, который позволяет с помощью разбиения инновационной деятельности компании на несколько сегментов, определить насколько эффективна работа предприятия в сфере инноваций, а также сравнить полученные результаты с инновационной активностью конкурентов [3,с.30]. Следующие 12 факторов, которые необходимо учитывать при создании формировании инновационной бизнес-модели в соответствии с теорией инновационного радара, представлены в таблице 2.

На подобии канвы бизнес-модели, выдвинутой А. Остервальдером и И. Пинье, «Инновационный радар» представляет собой несколько аспектов обычной бизнес-модели, хотя и с менее детальной проработкой каждого отдельного элемента или идеи о том, как осуществлять инновационный процесс. Тем не менее, сильной стороной инструмента является то, что он предлагает рассмотреть разнообразные аспекты бизнес-модели, которые могут быть

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

связаны с инновациями, однако они все еще требуют интеграции в структуру на подобии предложенной А. Остервальдером и И. Пинье [6,с.20].

Таблица 2 – 12 элементов «Инновационного радара»¹

Предложение	Разработка новых инновационных товаров или услуг
Технологическая база/Платформа	Совокупность технологий, способов производства, которые можно применить для производства товаров или услуг
Решения	Специализированные, индивидуальные ценностные предложения, которые решают проблему клиента
Клиенты	Неудовлетворенные потребности клиентов и новые сегменты клиентов
Взаимодействие с клиентами	Изменение способов взаимодействия с клиентами
Способ оплаты	Способы оплаты, которыми будут пользоваться клиенты
Процессы	Пересмотр основных рабочих процессов для повышения эффективности
Организация	Изменение формы или функции компании
Цепочка поставок	Пересмотр существующей цепочки поставок
Присутствие	Создание новых каналов дистрибуции
Сеть	Создание ценностных предложений, ориентированных на дистрибуцию по сети
Бренд	Введение бренда в новые сферы

Boston Consulting Group полагают, что для введения инновационных слоев в бизнес-модель, необходимо понимать, что все компании разные и каждая нуждается в индивидуальном подходе. Тем не менее, авторы выделили четыре обобщенных подхода, которые могут помочь руководителям выбрать правильную стратегию.

Первый подход основан на «повторном изобретении» и применяется в случае фундаментальных проблем в отрасли, таких как коммодизация или новое

¹ Таблица составлена автором самостоятельно

регулирование. В такие моменты бизнес-модель может начать работать хуже, чем обычно, а перспективы роста становятся неопределенными. В такой ситуации компании предлагается переосмыслить существующее ценностное предложение для клиента и перестроить свою деятельность, чтобы успешно реализовать это новое предложение. Подход, который носит название «адаптер», используется, когда текущая основная деятельность вряд ли сможет противостоять фундаментальным сбоям. «Адаптеры» исследуют смежные предприятия и рынки, в некоторых случаях полностью оставляя свою основную деятельность за спиной. При этом подходе необходимо проводить постоянные эксперименты и пытаться найти правильную бизнес-модель. Индивидуальный подход использует инновационные бизнес-модели с целью расширения потенциально более успешного бизнеса. Этот подход может применяться как при стартапах, так и компаниями-революционерами. Именно такие компании приносят новшества в свою отрасль и устанавливают новые стандарты. Подход требует способности постоянно развивать конкурентные преимущества для стимулирования бизнеса. Последний подход – подход «авантюриста» – подходит для агрессивного расширения бизнеса с помощью исследования новых или смежных территорий. Этот подход требует исключительного понимания конкурентного преимущества компании и осторожного отношения к новым способам реализации этого преимущества для достижения успеха на новых рынках [5].

Список подходов к формированию инновационных бизнес-моделей не ограничивается только описанными тремя. Свои способы к созданию инновационной бизнес-модели также высказывали IBM, были приведены в теории длинного хвоста и др. Тем не менее, ни один из них не гарантирует стопроцентного успеха. Их результативность во многом зависит от уместности и необходимости компании воспользоваться той или иной стратегией.

Библиографический список

1. Зараменских, Е. П. Основы бизнес-информатики: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Зараменских. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 407 с.
2. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для бакалавриата и магистратуры / О. П. Молчанова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 261 с.
3. Ребязина, В. А. Инновационная деятельность российских компаний: результаты эмпирического исследования / В. А. Ребязина, С. П. Куш, А. В. Красников, М.М. Смирнова // Российский журнал менеджмента. – 2011. – Том 9. – С.29–54.
4. Aarntzen, R. The Use of Frameworks in Business Model Development / R. Aarntzen // Master's Thesis. – 2016. – P. 104.
5. Boston Consulting Group. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.bcg.com (дата обращения: 26.02.2020).
6. Geterud, J. Business Model Innovation. An empirically derived framework for early stage business model innovation / J. Geterud, S. Tegern // Master of Science Thesis. – 2012. – P. 98.
7. Lindgardt, Z. Business model innovation / Z. Lindgardt // When the Game Gets Tough, Change the Game, The Boston Consulting Group, Boston, MA. – 2009. – P.118
8. Luoma, O. A Contextual Business Model Framework: Business Model Development in a Product-Service Systems Context / O. Luoma // Master of Science Thesis. – 2015. – P. 94.
9. Osterwalder, A. Business Model Generation. [Электронный ресурс] / A. Osterwalder, Y. Pigneur. — 2010. — Режим доступа: [http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20\(1\).pdf](http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20(1).pdf) (дата обращения: 26.02.2019).

Оригинальность 94%