

Пригульный Андрей Геннадьевич

канд. экон. наук, доцент

АНО ВО «Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕврАзЭС»

г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-99090

ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗ И ОПИСАНИЕ СТИЛЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

***Аннотация:** в настоящее время условия деятельности организаций характеризуются изменчивостью и высокой степенью неопределенности. Цифровые технологии меняют конкурентные условия в отраслях, происходит быстрое устаревание продуктов и услуг. Для поддержания конкурентоспособности компаний в среднесрочной и долгосрочной перспективе лидерам важно уметь создавать инновационные бизнес-модели.*

В статье проведены результаты анализа стилей бизнес-моделей, которые могут быть использованы как для создания цифрового стартап-проекта, так и трансформации существующей бизнес-модели организации в направлении ее цифровизации.

***Ключевые слова:** цифровизация, стили бизнес-моделей организации, трансформация бизнес-моделей.*

В стилях бизнес-моделей находят отражение наиболее общие действия и операции, которые осуществляются участниками рынка.

Понимание стилей важно для того, чтобы составить комплексное представление о характере бизнес-моделей. Это знание позволяет лидерам реализовывать проекты цифровой трансформации бизнес-моделей организаций, которые имеют давнюю историю на рынке, а также в случае работы со стартап-проектами.

В настоящее время уже накоплен значительный опыт создания и трансформации бизнес-моделей организаций. Например, Оливер Гасман и его коллеги Каролин Франкербергер и Микаэла Шик анализируют 55 лучших шаблонов [1]. В работах Ив Пинье и Александра Остервальдера, рассматриваются 5 основных

стилей бизнес-моделей [2]. Дмитрий Потапенко и Михаил Рыбаков фокусируют внимание на отдельных элементах бизнес-моделей, которые были использованы для построения успешных организаций [3].

Мы сочли необходимым выделить три стиля бизнес-моделей, основываясь на идеях, описанных в изданиях названных авторов. Был проведен анализ бизнес-моделей, выявлены их преимущества, что позволяет подготовиться к использованию их в практической деятельности.

Анализируя различные свойства и особенности бизнес-моделей, мы пришли к выводу, что в одна бизнес-модель может включать несколько стилей [4].

Понимание стилей бизнес-моделей дает возможность заново переосмыслить особенности текущего бизнеса и стать основой реализации новых идей по трансформации бизнес-модели [5,6,7].

Рассмотрим первый стиль, основанный на концепции разделения видов деятельности в организации, получивший название «Три в одном» [2].

В рамках данного стиля бизнес-модель предполагает разделение на 3 вида деятельности:

- работа с потребителем;
- создание инноваций;
- развитие инфраструктурных бизнес-процессов.

В различные периоды эволюции бизнеса, создатели бизнеса делали акцент на различных формах работы, придавая приоритетное значение то росту производства и продаж, то снижению издержек и росту прибыли. Тогда как на рубеже XX-XXI веков приоритет был отдан развитию потребителя.

Анализ показывает, что данные виды деятельности не всегда следует совмещать в рамках одной организации, так как они имеют разные условия функционирования в части финансового и экономического обеспечения, развитие персонала, создания конкурентных преимуществ, корпоративной культуры и др. (Таблица 1).

Таблица 1

Особенности направлений деятельности в рамках стиля
бизнес-моделей «Три в одном»

	Работа с потребителем	Создание инноваций	Развитие инфраструктуры
Финансовое и экономическое обеспечение	Индивидуальный подход к работе с клиентами требуют дополнительных финансовых вложений	Расходы на исследования и разработки, ранний выход на рынок	Постоянная борьба за снижение издержек
Конкурентные преимущества	Дифференциация продукта, дополнительные услуги	Инновационные продукты, услуги	Массовые продукты, услуги
Корпоративная культура	Нацелена на приоритет клиентов при организации бизнеса	Нацелена на привлечение и работу творческих и талантливых сотрудников	Нацелена на высокий уровень унификации и регламентации бизнес-процессов

Источник: составлено автором.

Например, в последние годы активно идет разделение бизнес-процессов в компаниях телекоммуникационной отрасли.

Ранее основным видом деятельности компаний в данной сфере было развитие сетевого оборудования и инфраструктуры. Впоследствии данный вид деятельности был передан частично или полностью компаниям, которые занимаются производством сетевого оборудования.

При этом часто телекоммуникационные компании передают другим компаниям инновационную функцию, то есть разработку новых сервисов и продуктов, например, видеоконтакт, музыку, игровые приложения и др.

В результате, телекоммуникационные компании концентрируются на работе с клиентами (привлечение новых, удержание существующих, поддержание лояльности), а также развитию бренда в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Второй стиль основан на так называемой концепции «длинного хвоста» [8].

Данный стиль предполагает продажи компанией широкого ассортимента товаров, услуг и работ небольшими партиями большому кругу потребителей (покупателей, клиентов, заказчиков). Реализация может быть организована как оптом, так и в розницу.

Особенностью таких товаров и услуг является то, что они редко продаются и ориентированы на узкую целевую аудиторию. В рамках данной бизнес-модели компании не требуется больших складских площадей для хранения продукции. Важно также организовать оперативный канал доставки товаров потребителям. Для этого очень часто применяется платформенная модель.

Для данной бизнес-модели может быть характерно активное привлечение клиентов для сотрудничества в процессе осуществления бизнеса. Классический пример – компания LEGO.

По мере роста конкуренции в сфере производства игрушек компания активно стала искать инновационные пути развития. Одним из направлений работы стали эксперименты с идеями клиентов.

Была разработана программа LEGO Digital Designer, с помощью которой клиенты смогли создавать собственные модели из всего количества деталей, которые предлагала компания.

Клиенты получили возможность создавать собственные дизайн проекты, позволяющие оформить коробку, в которую будет помещаться набор, созданный клиентом индивидуально. Такая организация взаимодействия с клиентами позволила привлечь их к бизнес-процессу дизайна наборов игрушек.

В результате компания-производитель продукции массового назначения сделала шаг за пределы массового рынка к рынку продукции, созданной на заказ, вступив в зону тесного взаимодействия с потребителем в процессе разработки новых видов продукта. Кроме участия покупателей в разработке собственных наборов игр, компания активно развивает сервис создания игровых наборов покупателями наборы через интернет-приложения.

Включение клиентов в процесс создания продукта дало возможность компании увеличить продажи продуктов за счет не охваченных ранее узких целевых групп потребителей.

Третий стиль основан на концепции платформенной модели. В рамках данного стиля компания организует операции между разными группами потребителей, которые взаимосвязаны между собой [9,10].

Основой успешной работы платформы является сетевой эффект, который выражается в росте потребителей платформы. Чем большее количество клиентов одной группы привлекла платформа, тем большее количество клиентов другой группы также присоединилось к платформе.

Основными функциями, которые осуществляет компания, использующая данную модель, является техническое и организационное совершенствование работы платформы и расширение операций для привлечения и удержания всех групп клиентов.

В настоящее время на рынке присутствуют разнообразные виды платформ, например, рекламные (Facebook, Google), облачные (Salesforce, AWS), промышленные (Siemens, GE) и др.

Если мы рассмотрим бизнес-модель Google, то данная платформа осуществляет бесплатное выполнение запросов клиентов, которые ищут какой-либо продукт/услугу и организует на платной основе, благодаря сервису AdWords, рекламу товаров/услуг рекламодателями клиентам данной платформы. В данном случае платформа является посредником, которая организует взаимодействие между компаниями-рекламодателями и клиентами, осуществляющим поиск в сети Интернет.

Данная платформа является очень привлекательной для компаний-рекламодателей по следующим причинам:

- разработка рекламных компаний согласно поисковым запросам клиентов;
- неограниченный круг потенциальных клиентов.

Успех ценностного предложения Google для компаний-рекламодателей определяется тем, сколько клиентов пользуются поисковой платформой. С ростом числа пользователей поисковой системы возникает возможность размещать больше рекламных объявлений рекламодателями, тем самым, увеличиваются их доходы.

С целью увеличения количества клиентов поисковой платформы компания Google разрабатывает и внедряет для клиентов большое количество сервисов, в частности, Google Maps, электронная почта Gmail, YouTube и др.

Большое значение для развития бизнес-моделей имеет правильное понимание потребителя. Результаты исследований показывают, что компании-лидеры рынков массового потребления систематически ведут работу по укреплению взаимодействий с потребителями. При этом используются оффлайн-контакты и онлайн-контакты.

К примеру, с целью лучшего понимания потребностей потребителей сотрудники торговых сетей осуществляют опросы клиентов прямо в торговых залах. Кроме того, использование цифровых технологий дает возможность осуществлять также онлайн анкетирование. Взаимодействие с клиентами является неотъемлемым элементом должностных обязанностей сотрудников и руководителей.

Вместе с тем, важно не только выяснять, что думает клиент о продукте, но и понимать его глубинные мотивы и потребности. Добиться этого помогают интернет-технологии и элементы искусственного интеллекта.

В работе с потребителем важно понимать приоритеты компании относительно целевых групп клиентов. При этом важно обращать внимание на те рыночные сегменты, с которыми компания на текущий момент не работает. Так, результаты анализа показывают, что некоторые инновационные бизнес-моделей возникли в связи с тем, что компании первыми на рынке охватили те сегменты потребителей, которые считались не перспективными.

Например, клиенты низкого ценового сегмента получили возможность совершать авиаперелеты благодаря ценностному предложению компании EasyJet. Ценностное предложение компании Zipcar позволило жителям крупных городов,

не имеющих автомобиль в собственности, брать их в почасовую аренду, заплатив годовой взнос.

Эти новые бизнес-модели построены на потребительских сегментах, расположенных на периферии существовавших ранее моделей: традиционных авиаперевозок и традиционной аренды автомобилей.

Выводы

В настоящее время на рынке существуют различные стили бизнес-моделей, которым присущи особенные черты и характеристики. Были проанализированы бизнес-модели, созданные с использованием следующих концепций: разделение деятельности компании на три направления; длинный хвост; цифровая платформа.

Анализ показал, что в условиях резких рыночных изменений компаниям, стремящимся сохранять конкурентные позиции в долгосрочной перспективе, целесообразно на постоянной основе пересматривать сложившиеся бизнес-модели. Знание стилей бизнес-моделей поможет лидерам трансформировать традиционные бизнес-модели организаций в направлении их цифровизации, а также развивать инновационные цифровые стартап-проекты.

Список литературы

1. Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / О. Гассман, М. Шик, К. Франкенберг. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
2. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
3. Рыбаков М. Как навести порядок в своем бизнесе. Как построить надежную систему из ненадежных элементов / М. Рыбаков. – М.: Рыбаков Михаил Юрьевич, 2016.
4. Вайл П. Цифровая трансформация бизнес. Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / П. Вайл, С. Ворнер. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

5. Kovalenko B., Kovalenko E., Yakovleva T. Digital business models and company growth opportunities in the energy market // E3S Web of Conferences 250, 06006 (2021) TRESP 2021.

6. Okrepilov V., Kovalenko B., Getmanova G., Turovskaj M. Business process transformation: impact mobile technology and social networks on the business dynamics of the company // JOP Conference Series: Metrological Support of Innovative Technologies. Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations. Krasnoyarsk, Russia, 2020. С. 032049.

7. Линц К. Радикальное изменение бизнес-модели: Адаптация и выживание в конкурентной среде / К. Линц, Г. Мюллер-Стивенс, А. Циммерман. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

8. Андерсен К. Длинный хвост. Эффективная модель бизнеса в Интернете / К. Андерсен. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

9. Джонсон Н. Платформа. Практическое применение революционной бизнес-модели / Н. Джонсон, А. Моazed. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

10. Kovalenko B., Kovalenko E. Kolyshkin A. Platforms as the Terms of Organizational Leadership in the Digital Economy // 6th International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEALV – 6 – 2019) – 2019, 13th-14th December 2019, Prague, Czech Republic. Published by Atlantis Press SARL. pp. 415–421.