

ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В ОРГАНИЗАЦИИ: КЛАССИФИКАЦИЯ И ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ

Соколова А.С.^a

^a *Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники, магистр экономических наук, hannasokolova@yandex.ru*

Аннотация

Статья посвящена исследованию основных подходов к формированию бизнес-модели организации с целью повышения ее конкурентоспособности. В статье также представлены различные подходы к классификации бизнес-моделей. Описаны подходы к формированию сущности понятия «бизнес-модель», сформирована методологическая платформа бизнес-модели 5W+7S, выделен перечень атрибутов, которые должна описывать бизнес-модель. Определены факторы успеха бизнеса, такие как качество, цена, время (как основной фактор). Приведены различные классификации бизнес-моделей в зависимости от их направленности и основных характеристик, определено понятие «клиентоориентированность». Исследованы бизнес-модели успешных компаний и выявлены их основные отличительные признаки. На основании анализа выявлен ключевой показатель успеха – клиентоориентированность. Изучен зарубежный опыт формирования бизнес-моделей, выявлена и обоснована необходимость клиентоориентированного подхода при формировании бизнес-модели организации.

Ключевые слова: формирование бизнес-модели, классификация, клиентоориентированность, бизнес-процесс, ценность.

Веб: <http://library.miu.by/journals!/item.science-xxi/issue.5/article.9.html>

Поступила в редакцию: 28.02.2016.

FORMING OF BUSINESS MODEL IN ORGANIZATION: CLASSIFICATION AND APPLICATION

Sokalava H.^a

^a *Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics, Master of Economic sciences, hannasokolova@yandex.ru*

Abstract

The article investigates the main approaches to the formation of business model of the organization in order to increase competitiveness, the article also presents various approaches to classification of business models. The concept «business model» has been defined, methodological platform of business model 5W + 7S has been formed, a list of attributes that business model should describe has been highlighted. Factors of business success, such as quality, price and time as major factors have been determined. Different classifications of business models depending on their direction and main characteristics have been defined, the concept of «customer orientation» has been defined. Business models of successful companies have been studied and their main features have been identified. Based on the analysis a key indicator of success - customer orientation was revealed. Foreign experience of formation of business models has been studied, the necessity of client-oriented approach in the formation of business model of the organization has been and revealed.

Keywords: the formation of business models, classification, customer orientation, business process, value.

Web: <http://library.miu.by/journals!/item.science-xxi/issue.5/article.9.html>

Received: 28.02.2016

Введение

В настоящее время актуальной задачей является анализ существующих бизнес-моделей и формирование инновационной бизнес-модели с целью повышения конкурентоспособности организации.

Актуальность темы определяется отсутствием пристального исследовательского интереса к вопросам формирования бизнес-модели как инструмента повышения конкурентоспособности и отсутствием методического обеспечения ее практического применения.

Формированию эффективных бизнес-моделей инновационного характера посвящены исследования по построению бизнес-моделей (А. Остервальдер, И. Пинье, М.Г. Чезборо и др.). Анализ и классификации бизнес-моделей и сопредельных тем посвящены работы представителей зарубежных школ (К. Мейсон, С. Мозас, М. Леви и др.). Среди отечественных исследователей выделяются работы А.Е. Кулижского, Е.О. Седых, Л.В. Фроловой, Е.С. Кравченко, Л.А. Малышевой, О.Г. Харламовой.

Целью исследования является решение научной задачи по обоснованию теоретических положений и методическому обеспечению формирования оптимальной бизнес-модели как инструмента повышения конкурентоспособности организации.

1. Классификация и практическое применение бизнес-моделей

Существует два подхода к определению сущности понятия «бизнес-модель»:

- 1) ориентированный на бизнес-процессы/роли;
- 2) ориентированный на ценность/клиента.

Первый подход связан с рассмотрением деятельности предприятия с точки зрения бизнес-процессов и технологий.

Второй подход предусматривает ориентацию на ценность, которую предприятие создает для внешних клиентов, а также на результаты деятельности.

Бизнес-модель позволяет сформировать целостную картину деятельности по достижению желаемого результата. Ключевыми элементами бизнес-модели предприятия, определяющими ее содержание, являются:

- ценность для внешних клиентов, которую предлагает предприятие на основе своих продуктов и услуг;
- система создания этой ценности, включающая поставщиков и целевых клиентов, а также цепочки создания ценности;
- активы, которые предприятие использует для создания ценности;
- финансовая модель предприятия, определяющая как структуру его затрат, так и способы получения прибыли [1].

В данной концепции бизнес-модель тесно связана со стратегией, но не является тождественной ей. Это

может быть представлено в виде простой формулы взаимодействия, предложенной М. Леви [2]:

$$V = M \times S, \quad (1)$$

где V – Value (Ценность),
 M – Model (Бизнес-модель),
 S – Strategy (Стратегия).

Данное уравнение предполагает, что предприятие должно определить оптимальные бизнес-модели для реализации стратегии. Параметрам уравнения могут быть присвоены значения в виде коэффициентов, определяющих специфику организации (для сравнения объектов они должны быть одинаковыми). Предлагается использовать целостную концепцию бизнес-модели, которая описывает все взаимодействия, как внутренние, так и внешние.

Бизнес-модель позволяет выработать единое представление о механизме работы предприятия. Она позволяет дать ответ на вопрос «что и как необходимо делать, чтобы достичь желаемого результата?».

Бизнес-модель 5W+7S формируется исходя из целей развития предприятия, определяющих состав всех базовых компонентов бизнес-модели, которые в совокупности представляют собой определенную методологическую платформу:

- бизнес-функции, описывающие, что делает бизнес (What – W1);
- бизнес-процессы, описывающие, каким образом предприятие выполняет свои бизнес-функции (What way – W2);
- организационная структура, определяющая, где выполняются бизнес-функции и бизнес-процессы (Strategy, structure, system, style, skills, stuff, shared value – 7S);
- фазы, определяющие, когда (в какой последовательности) должны быть внедрены те или иные бизнес-функции (When – W3);
- роли, определяющие, кто исполняет бизнес-процессы (Who – W4);
- процессы, инструменты, правила, определяющие связь между всеми составляющими данной методологической платформы (Why – W5).

На рисунке 1 схематично представлена методологическая платформа базовых компонентов бизнес-модели.

Исходя из базовых компонентов бизнес-модели, выделяют наиболее устойчивый перечень атрибутов, которые бизнес-модель должна описывать (рисунк 2):

- воздействия, инициирующие каждый шаг бизнес-процесса;
- исполнители каждого шага;
- воздействия, регламентирующие данный шаг;
- результат, получаемый на выходе конкретного шага бизнес-процесса [3].

На рисунке 2 схематично представлены атрибуты, описываемые бизнес-моделью.



Рисунок 1 – Методологическая платформа бизнес-модели предприятия (модель 5W+7S)

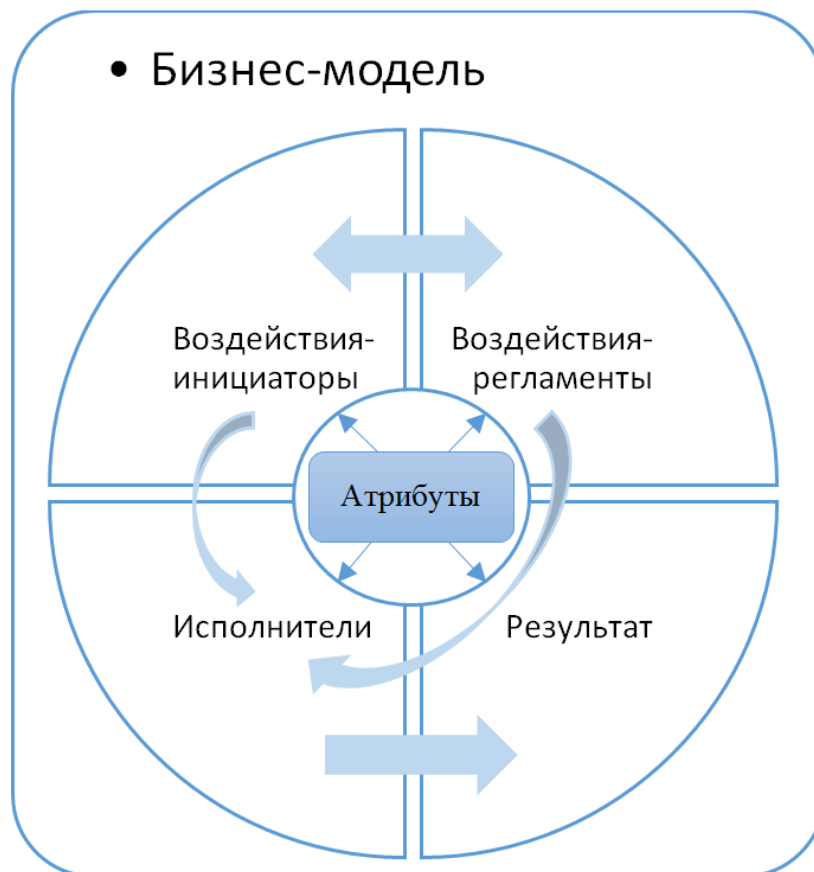


Рисунок 2 – Атрибуты, описываемые бизнес-моделью предприятия

Форма представления бизнес-модели и базовые атрибуты должны определяться целями моделирования и принятой точкой зрения. При определении бизнес-модели набор признаков, определяющих ее содержание, может быть достаточно широким [4].

Исследования эффективности бизнес-моделей показали, что если исходить из целей предприятия, возможны различные виды бизнес-моделей, кото-

рые предлагается классифицировать по следующим признакам:

- в зависимости от направления развития бизнеса;
- по функциональной принадлежности;
- в зависимости от степени открытости бизнес-модели.

Классификация бизнес-моделей исходя из целей предприятия представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Классификация бизнес-моделей исходя из целей предприятия

Таблица 1 – Сравнительная характеристика моделей «от клиента» и «от производства»

Критерии оценки	Модель «от клиента»	Модель «от производства»
Сбытовая политика	Отсутствует проблема сбыта товара: производится то, что востребовано клиентом и рынком	Производство товара, еще не востребованного рынком, сопряжено с появлением издержек – оплата услуг и товаров поставщиков, проценты по банковским кредитам
Уровень удовлетворенности клиента	Более точно удовлетворяются потребности клиентов	Степень удовлетворенности клиента остается на низком уровне
Маркетинговая активность	Происходит улучшение движения финансовых ресурсов посредством экономии собственных средств	Необходимость проведения специальных рекламных и маркетинговых кампаний с целью побуждения клиента к покупке товара
Финансовая политика	Снижаются издержки, связанные с производством, перепроизводством и складированием	Необходимость складирования и транспортировки товара

Модель «от производства» предполагает сделать первичным производство продукта, вторичным – поиск путей для его сбыта. Действуя в соответствии с традиционной моделью, предприятие постоянно пытается найти пути сбыта выпущенной продукции.

Переход к рыночным условиям выдвинул на первое место факторы успеха бизнеса с такими параметрами, как «качество», «цена», «время» (данный фактор сегодня является одним из важнейших факторов успеха и существенно влияет на результативность деятельности).

Эффективное функционирование предприятия предусматривает переход к принципиально новой бизнес-модели — «от клиента», когда товар производится по запросу потребителя в соответствии с его требованиями.

Использование бизнес-модели «от клиента» становится возможным только тогда, когда производство способно гибко реагировать на меняющиеся потребности потребителей, что сопряжено с появлением новых тенденций и технологий.

Анализ действующих бизнес-моделей с точки зрения их клиентоориентированности представлен в таблице 1.

Анализ проблемных вопросов моделей указывает на явное превосходство модели «от клиента».

Существует несколько подходов к классификации бизнес-модели по различным параметрам. Анализ моделей, описанных различными авторами, систематизирован, обобщен и представлен в структурированном виде с выделением основных критериев и атрибутов, а также с указанием примеров их практического применения.

Систематизированная Г. Чезборо классификация бизнес-моделей предполагает использование двух параметров, по которым различаются бизнес-модели: масштаб инвестиций, произведенных для поддержки бизнес-модели, и степень открытости бизнес-модели. Данная классификация дает полное представление о разнообразии используемых бизнес-моделей [2].

Бизнес-модели в зависимости от масштаба инвестиций, произведенных для поддержки и степени открытости бизнес-модели:

- Недифференцированная (семейные рестораны);

- Дифференцированная (начинающие технологические предприятия);

- Сегментированная (предприятия, продвигающие технологию);

- Внешне ориентированная (предприятия, специализирующиеся на НИОКР и действующие в зрелых отраслях);

- Интегрированная с инновационным процессом (ведущие финансовые предприятия);

- Адаптивная (Intel, Wal-Mart, Dell).

Подход к классификации бизнес-моделей А.Е. Кулижского [5] предполагает рассмотрение бизнес-моделей различного уровня и назначения в рамках общего подхода к бизнес-моделированию:

- Модели стратегического анализа (SWOT, PEST, BCG, McKinsey и др.);

- Модели стратегий (7S, модель конкурентных стратегий Портера, модель Shell, модель Хофера-Шендела и др.);

- Модели различных систем и подходов управления качеством, финансами, персоналом, клиентами, целями и пр. (CRM, SCM, BSC, TQM, ISO, PMI, SCM, BPM, KPI, MBO, HRM и т.д.);

- Референтные модели (типовые отраслевые решения, которые могут служить для других компаний примером для подражания);

- Сущностные модели (модель ценностной цепочки, модель Захмана, модель самообучающейся организации, архитектурные модели).

Подход К. Мейсон и С. Мозес в статье «Гибкие бизнес-модели» предполагает шесть типов бизнес-моделей:

- модель влияния партнерской сети (сильные долгосрочные отношения с партнерами и поставщиками; мониторинг потребностей клиентов и создания потребительской ценности, построение отношений с конечными клиентами; быстрая реакция на изменяющиеся потребности клиентов);

- транзакционная бизнес-модель (отношения с поставщиками исключительно на основе анализа цены и качества; отсутствие гибкости, ориентации на потребителя; фокусировка на конкурентах; формирование долгосрочных отношений с клиентами);

- франчайзинговая бизнес-модель (долгосрочные отношения с партнерами и поставщиками; высокий уровень ориентации на потребителя; система мониторинга потребностей клиента; использование программы лояльности);

- агентская бизнес-модель (ориентация на поставщика; отсутствие мониторинга рынка; отсутствие системы внедрения инноваций; отсутствие мониторинга конкурентов);

- бизнес-модель с ориентацией на продажи (отношения с поставщиками исключительно на основе анализа цены и качества; формирование картины рынка через ориентацию на розничных продавцов);

- бизнес-модель розничной торговли (высокая степень удовлетворенности клиентов; существова-

ние системы мониторинга обслуживания клиентов; систематический мониторинг удовлетворенности клиентов; отсутствие разработки конкурентных стратегий на основе потребностей клиентов) [6].

Данные категории бизнес-моделей различаются по своей способности гибко реагировать на изменения в окружающей среде.

Этот подход к классификации бизнес-моделей предприятий основан на таком параметре, как степень отношений на входе и выходе цепи поставок. Бизнес-модели классифицированы по следующим параметрам: ориентация на клиента, ориентация на конкурентов, межфункциональная координация.

Недостаток этой классификации состоит в том, что авторы не исследовали данные концепции бизнес-моделей в условиях других экономических систем, что существенно влияет на развитие и деятельность бизнес-моделей.

По мере развития экономики появляются новые бизнес-модели, отличающиеся своей структурой, системой, характеристиками. В таблицах 2–5 представлены бизнес-модели, относящиеся к различным отраслям экономики, проанализированные с точки зрения клиентоориентированности.

Понятие «клиентоориентированность» обозначает способность компании создавать дополнительный поток клиентов и дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и удовлетворения потребностей клиентов [7].

Актуальность выделения данного критерия продиктована тем, что в настоящее время наиболее оптимальными бизнес-моделями оказываются те, которые ориентированы на клиента и его потребности.

Показатель клиентоориентированности, выделенный в исследовании, рассчитывается как доля характеристик, формирующих клиентоориентированность бизнес-модели по отношению к другим показателям в процентном соотношении. В связи с этим систематизация данных показателей осуществлялась с точки зрения развития данного подхода во времени для каждой отрасли экономики на основе классификации, предложенной на рисунке 3.

На основании анализа бизнес-моделей выявлено, что показатель клиентоориентированности наиболее выражен в бизнес-моделях предприятий розничной торговли и общественного питания. Наиболее оптимальные бизнес-модели компаний, осуществляющих свою деятельность по всему миру и сегодня и подтвердивших эффективность своих бизнес-моделей (Google, Dell Computer, McDonald's, Starbucks, IKEA, Home Depot, Toys R Us, Wal-Mart, Amazon.com), характеризуются высоким уровнем клиентоориентированности и инновационной направленностью.

Заключение

Проведенное исследование показало, что наиболее успешные модели направлены на удовлетво-

Таблица 5 – Бизнес-модели в розничной торговле

Наименование	Ключевые характеристики бизнес-модели	Показатели клиентоориентированности / доля, %
Wal-Mart	Конкурировать только на рынках, которые легко завоевать; предоставлять неповторимую ценностную инновацию; различные форматы магазинов; оптимизация системы поставок; группировка товаров по «модулям»; усовершенствование базы данных; изобретение ценностных инноваций, которые приносят устойчивое превосходство; максимальный ассортимент и минимальные цены, стремящиеся к оптовым.	2,3,5,7,8/63
Toys R Us	Низкие цены; большая сеть магазинов; ставка на долю рынка (быстрый рост – прибыль); постоянное изучение потребителей; создание иллюзии дешевизны.	1,2,4,5/80
HomeDepot	Широкая сеть строительных магазинов; принцип «сделай сам» с проведением мастер-классов для покупателей; качественное обслуживание.	2,3/67
IKEA	Принцип экономии при производстве продукции – доступные цены на товары; 10 % своего десяти тысячного ассортимента компания производит сама, остальное покупает; практика «складов самообслуживания».	1,3/67

Таблица 6 – Бизнес-модели в общественном питании

Наименование	Ключевые характеристики бизнес-модели	Показатели клиентоориентированности / доля, %
Starbucks	Качественный товар; умеренная цена; широкая сеть; быстрое автоматизированное обслуживание; приятная атмосфера; уникальный дизайн интерьера; социальный пакет для персонала.	1,2,4,5/57
McDonald's	Франчайзинговые партнеры; новаторская система вертикальных взаимоотношений с поставщиками (поставка качественных продуктов по более низким ценам, совершенствование бизнес-модели поставщиков); широкая сеть ресторанов; соотношение-цена/качество; сокращение времени обслуживания.	3,4,5/60

Таблица 7 – Бизнес-модели в производстве

Наименование	Ключевые характеристики бизнес-модели	Показатели клиентоориентированности, доля, %
Intel	Внедрение результатов инновации; масштабное производство; индивидуальный подход к клиенту.	3/30
Dell Computer	Никаких запасов продукции; считается с мнением покупателя; все продажи ведутся напрямую с покупателем.	2,3/67
Microsoft	Разработка собственных кодов силами высококвалифицированных штатных программистов; недоступность исходных кодов для пользователей; социальная политика в компании; предоставление пользователям бесплатной технической поддержки.	4/25

ние потребностей потребителя и показатель клиентоориентированности в них имеет значения от 50 % до 86 %, рассчитанные по предложенному методу. Многие компании в настоящее время при построении бизнес-моделей используют принципы бенчмаркинга, основываясь на опыте функционирования успешных компаний, и таким образом занимают стабильную позицию на рынке.

При формировании бизнес-модели ключевыми факторами формирования должны быть: ориенти-

рованность на модель «от клиента», сегментированную, с высоким показателем клиентоориентированности и инновационной направленностью. При этом необходима динамическая подстройка модели под изменения внешней и внутренней среды организации [1].

Научная новизна результатов исследования заключается в решении научной задачи по обоснованию теоретических положений и в разработке методического инструментария повышения конкурен-

Таблица 8 – Бизнес-модели в интернет-торговле и информационных технологиях

Наименование	Ключевые характеристики бизнес-модели	Показатели клиентоориентированности, доля, %
eBay	Посредник между продавцом и покупателем; большое число покупателей; большое число продавцов; индивидуальный подход к клиентам; мультипликационный эффект.	4/20
Amazon.com	Удобство выбора и покупки товара; простота процесса покупки; скорость; информация, помогающая при принятии решения; широкий выбор; низкая цена; надежность обработки заказа.	1,2,3,4,6,7/86
Google	Поисковый аппарат с большим количеством инструментов; удержание потребителей с помощью новых дополнительных сервисов; привлечение партнеров; площадка для размещения рекламы.	1,2/50

тоспособности организации на основе применения оптимальной бизнес-модели. Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что полученные научно-методические результаты могут

быть использованы организациями при принятии управленческих решений по формированию оптимальной бизнес-модели, обеспечивающей повышение конкурентоспособности.

ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- Соколова, А.С. Формирование бизнес-модели в отрасли информационных технологий [Электронный ресурс] / А.С. Соколова // Информационные технологии в образовании, науке и производстве: материалы II Междунар. науч.-техн. интернет-конф., Минск, 4 декабря 2014 г. Секция: Информационные технологии в производстве и научных исследованиях. – Режим доступа: <http://rep.bntu.by/handle/data/12625>. – Дата доступа: 16.01.2016.
Sokolova, A.S. Formirovaniye biznes-modeli v otrasli informatsionnykh tekhnologiy / A.S. Sokolova // Informatsionnyye tekhnologii v obrazovanii, nauke i proizvodstve: materialy II Mezhdunar. nauch.-tekhn. internet-konf., Minsk, 4 dekabrya 2014 g. Sektsiya: Informatsionnyye tekhnologii v proizvodstve i nauchnykh issledovaniyakh. – Mode of access: <http://rep.bntu.by/handle/data/12625>. – Date of access: 16.01.2016.
- Бобрышев, А.Д. Организационные аспекты формирования бизнес-модели устойчивой производственной компании: моногр. / А.Д. Бобрышев, М.Б. Тарабрин, К.М. Тарабрин. – М.: МАРТИТ, 2014. – 248 с.
Bobryshev, A.D. Organizatsionnyye aspekty formirovaniya biznes-modeli ustoychivoy proizvodstvennoy kompanii: monogr. / A.D. Bobryshev, M.B. Tarabrin, K.M. Tarabrin. – М.: MARTIT, 2014. – 248 p.
- Созинов, А.С. Обеспечение качества управления маркетинговыми процессами предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.С. Созинов; С.-Петербург. ун-т экономики и финансов. – СПб., 2005. – 20 с.
Sozinov, A.S. Obespecheniye kachestva upravleniya marketingovymi protsessami pred-priyatiya : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 / A.S. Sozinov; S.-Peterb. un-t ekonomiki i finansov. – SPb., 2005. – 20 p.
- Сооляттэ, А.Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Электронный ресурс] / А.Ю. Сооляттэ. – Режим доступа: http://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_09.pdf. – Дата доступа: 5.09.2015.
Soolyatte, A.Yu. Biznes-modeli kompaniy: opredeleniye, evolyutsiya, klassifikatsiya [Electronic resource] / A.Yu. Soolyatte. – Mode of access: http://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_09.pdf. – Date of access: 5.09.2015.
- Кулижский, А.Е. Глобальная конкуренция бизнес-моделей. Как выбирать и строить свою? [Электронный ресурс] / А.Е. Кулижский. – Режим доступа: <http://www.krconsult.org/analytics/article>. – Дата доступа: 15.10.2015.
Kulizhskiy, A.Ye. Global'naya konkurentsia biznes-modeley. Kak vybirat' i stroit' svoyu? [Electronic resource] / A.Ye. Kulizhskiy. – Mode of access: <http://www.krconsult.org/analytics/article>. – Date of access: 15.10.2015.
- Mason, K. Flexible business models / K. Mason, S. Mouzas // European Journal of Marketing. – 2012. – Vol. 46, iss. 10. – P. 1340–1367.
- Лучков, В.Е. Что такое клиентоориентированность? / В.Е. Лучков // Бизнес-журнал. – 2010. – № 19. – С. 27–30.
Luchkov, V.Ye. Chto takoye kliyantooriyentirovannos'? / V.Ye. Luchkov // Biznes-zhurnal. – 2010. – No. 19. – P. 27–30.