

СТРЕКАЛОВА Н.Д.

КОНЦЕПЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Инновации являются непременным условием развития бизнеса. Будучи встроенными в бизнес-модели компании, они могут выступать мощным фактором повышения их конкурентоспособности. Исследуя теоретические и практические аспекты концепции бизнес-модели, мы обратили внимание на две проблемы.

Первая проблема связана с тем, что среди ученых и исследователей нет единого взгляда на понимание бизнес-модели. Заметим, что бизнес-модель – это относительно новая концепция современного предпринимательства и стратегического управления. Несмотря на определенный прогресс, достигнутый за последнее десятилетие в исследованиях концепции бизнес-модели, отсутствие четкого определения понятия «бизнес-модель», методологии ее разработки и анализа существенно затрудняют возможности для практического использования этой концепции.

Вторая проблема состоит в том, что многие менеджеры имеют весьма смутное представление о действующей бизнес-модели своей компании. Та или иная бизнес-модель существует у каждой компании независимо от того, была ли она сформулирована в явном виде или нет. Бизнес-модель может формироваться стихийно или в результате осознанного выбора. Сегодня для менеджеров и предпринимателей важно иметь видение нынешней бизнес-модели компании, понимание ее сильных и слабых сторон, представление о том, что необходимо менять уже сегодня, а что важно сохранить или развить.

В этой связи представляется целесообразным осветить основные результаты, полученные нами в ходе теоретических и эмпирических исследований, в частности, дать дескриптивное и конструктивное определения бизнес-модели, а также проиллюстрировать его использование на примере нынешней бизнес-модели российского предприятия (ОАО «Победа ЛСР»).

На наш взгляд, бизнес-модель – это концептуальный инструмент для исследования сложного объекта (бизнес-системы¹), отражающий логику бизнеса. Он характеризует основные элементы бизнеса, их отношения и систему связей (механизм) объекта с внешней средой, что позволяет создать упрощенное целостное представление о бизнесе и отразить его наиболее существенные характеристики: того, какая ценность и как создается для потребителя, кому и как доставляется, каким образом используются ресурсы и возможности с целью создания устойчивого конкурентного преимущества, получения дохода и извлечения прибыли.

Системное представление концепции бизнес-модели

Методологической основой для разработки и системного описания концепции бизнес-модели послужила теория хозяйственных систем, фундамент которой был заложен проф. И.М.Сыроежиным.

Поскольку системное представление концепции бизнес-модели подразумевает восприятие и понимание бизнеса компании как системы элементов и их отношений в неразрывной связи с внешней средой, то матрица системных характеристик была дополнена нами основными элементами и связями с внешней средой. Они призваны отразить наибо-

¹ Под *бизнес-системой* понимается совокупность взаимосвязанных ключевых подсистем в рамках отдельного направления бизнеса, отражающих последовательность функций и видов деятельности (подпроцессов) внутри организации, которая *работает совместно* на достижение цели организации.

более значимые элементы внешнего окружения компании: рынок и его целевых потребителей, сеть бизнеса и заинтересованных в ней партнеров, конкурентную стратегию.

Предлагаемое нами системное описание концепции бизнес-модели можно наглядно представить в виде матрицы системных характеристик, включающей 7 основных компонентов: 1) функция и цели бизнеса; 2) предложение ценности; 3) рынок; 4) процессор (включает: ключевые процессы цепочки создания ценности, ключевые ресурсы и оснащение, катализатор, человеческие ресурсы); 5) конкурентную стратегию; 6) сеть бизнеса; 7) экономическую модель. Эти компоненты могут быть представлены характеристиками в разрезе 4-х основных измерений: 1) статического, 2) контрольного, 3) динамического 4) прогнозного (таблица 1). В зависимости от того, какие из системных измерений будут задействованы, можно получить разные срезы бизнес-модели.

Методология системного анализа бизнес-модели более полно представлена в [1].

Таблица 1. Матрица системных характеристик бизнес-модели (общий вид)

Системные компоненты		Измерение системных характеристик			
		1. Статическое	2. Контрольное	3. Динамическое	4. Прогнозное
1. Функция и цели бизнеса					
2. Предложение ценности					
3. Рынок					
4. «Процессор»	4.1. Ключевые процессы цепочки создания ценности				
	4.2. Ключевые ресурсы и оснащение				
	4.3. Катализатор				
	4.4. Человеческие ресурсы				
5. Конкурентная стратегия					
6. Сеть бизнеса					
7. Экономическая модель					

Статическое измерение показывает наблюдаемые состояния характеристик каждого компонента бизнес-модели в статике. Оно может быть представлено характеристиками двух видов: общие (базовые) и особенные (специфические, уникальные) характеристики. Первые отражают общую суть элементов бизнес-модели и могут быть одинаковыми для многих фирм. Вторые являются уникальными для конкретной компании и с трудом поддаются копированию конкурентами. *Контрольное измерение* системных характеристик бизнес-модели связано с установлением набора операционных правил, нормативов и ограничений. Они играют важную роль в процессе реализации бизнес-модели. *Динамическое измерение* отражает изменение характеристик бизнес-модели во времени и позволяет отслеживать динамику происходящих изменений с течением времени. *Прогнозное измерение* представляет достижение определенного состояния системных характеристик в будущем. Для получения наиболее полного представления о концепции бизнес-модели необходимо задействовать все ее системные измерения.

Конечно, любая бизнес-модель так или иначе способна отразить реальный бизнес в значительной степени в упрощенном виде. Для представления бизнес-модели реальной компании представленная выше матрица системных характеристик должна быть наполнена конкретным содержанием, отражающим наиболее существенные характеристики реальной бизнес-системы.

Системное представление бизнес-модели (на примере ОАО «Победа ЛСР»)

Системное представление бизнес-модели может быть проиллюстрировано на примере бизнес-модели российской компании – объединения ОАО «Победа ЛСР», входящего в состав Группы ЛСР. В таблице 2 представлено в общем виде описание (в статическом измерении) нынешней бизнес-модели объединения, которое занимается производством и реализацией керамических стеновых материалов.

Группа ЛСР вышла на рынок кирпича в 1997 г. За 10 лет она смогла стать лидером регионального рынка г. Санкт-Петербурга и Ленинградской области (доля рынка - 70%), где в настоящее время представлены более 20 компаний. Анализ истории развития кирпичного бизнеса компании показывает, что основой его успеха послужили осознанное формирование менеджментом компании и целенаправленная реализация стратегии лидерства, обеспечение роста и развития бизнеса на основе приобретения и успешного слияния компаний, сознательное формирование жизнеспособной бизнес-модели, а также ее эффективная реализация. Системный анализ бизнес-модели ОАО «Победа ЛСР» показывает, что в основу ее компонентов были заложены ряд инновационных идей, связанных с предложением ценности потребителю, ключевыми процессами цепочки создания ценности и т.д.

Войдя в кирпичный бизнес, компания смогла существенно повысить *ценность своего предложения* для клиентов (строительных компаний) благодаря своевременно выявленной у них потребности в *услугах по доставке* кирпича на строительную площадку и быстрому реагированию на запросы клиентов. Заметим, что в конце 90-х годов это была значительная ценностная инновация в российской строительной отрасли. Клиенты быстро оценили услуги компании и отдавали ей предпочтение перед конкурентами. Услуги по доставке кирпича, которые ранее в России эта отрасль никогда не предлагала, стали важной составляющей и по сути привели к изменению стандартного предложения в отрасли. Чтобы оставаться конкурентоспособными, компании-конкуренты были вынуждены следовать этому примеру.

Компания всегда стремилась оказывать помощь в решении проблем своих клиентов независимо от того, на каком этапе производственного цикла они возникают. При этом она не ограничивалась принятыми в отрасли представлениями о том, чем следует и чем не следует заниматься.

Используемый *принцип прямых продаж* (без посредников) логически связан с выстроенной системой *тесных, доверительных отношений* с крупными корпоративными клиентами (строительными компаниями) на долгосрочной, взаимовыгодной договорной основе, а также с упрощенной процедурой поступления и оформления заказов.

Когда на рынке северо-западного региона наметилась тенденция развития индивидуального, коттеджного строительства, в 2005 г. была открыта первая в северо-западном регионе специализированная торговая розничная сеть «Кирпичный центр» и сеть дилерских клубов, что позволило предложить гораздо большую ценность для индивидуальных застройщиков. В магазинах этой сети помимо кирпича представлены и сопутствующие материалы (раствор, инструменты). С 2007 г. они работают в режиме шоу-рума, демонстрируя стены «в разрезе» и различные конструкции стен. Для более полного удовлетворения запросов индивидуальных клиентов (коттеджное строительство) в компании были развиты специальные *компетенции по обслуживанию покупателей* (консультации застройщиков и архитекторов по подбору и расчету необходимого объема и номенклатуры кирпича, консультации по вопросам кирпичной кладки из крупноформатных кирпичных блоков RAUF и сервисное сопровождение в период строительства, широкий выбор бесплатных архитектурных проектов коттеджей и их оптимизация). Это позволило охватить новый сегмент потребителей (частных клиентов) и предложить им удобный формат магазина с высоким уровнем сервиса.

Способность компании постоянно разрабатывать и выводить на рынок новые продукты позволяет ей поддерживать широкий ассортимент продукции. В их числе представлены *инновационные продукты* керамического кирпича (RAUF, LODE), соответствующие

государственным стандартам и способные удовлетворить самого взыскательного клиента. Поризованный кирпич крупного формата RAUF привлекает особое внимание клиентов благодаря своим теплотехническим и качественным характеристикам (позволяет долго сохранять тепло, устраняет перепады температур и сокращает энергозатраты на отопление дома). Он производится по уникальной технологии и не имеет аналогов. RAUF – первый в истории рынка бренд кирпича.

Ключевые факторы успеха в кирпичном бизнесе - сырьевая база, доступ к финансовым ресурсам, высоко квалифицированный инженерно-технический персонал. Компания имеет лицензию на разработку двух месторождений (Чекаловское, «Красный бор») голубой кембрийской глины для производства кирпично-керамических изделий. Компании удалось собрать и удерживать лучших инженерно-технических специалистов кирпичного производства СПб и ЛО.

Особенные характеристики ключевых бизнес-процессов связаны с *высокоэффективной операционной системой*. Компании удалось «вписать» свои ключевые компетенции и отличительные способности в действующие бизнес-процессы, что при больших масштабах производства и сбыта продукции обеспечивает снижение затрат по основным и вспомогательным операциям, максимальное использование производственных мощностей.

Устойчивое конкурентное преимущество компании связано с использованием специализированных активов (мощная производственная база, оснащенная современным оборудованием, гибкая технология производства, торговые марки и бренд кирпича, квалифицированный управленческий и инженерно-технический персонал) и накопленных компетенций (маркетинга и сбыта, разработке инновационных продуктов, оптимизация процессов производственного планирования).

Активная коммерческая политика отдела продаж опирается на инновации в области информационного обеспечения (уникальную географическую информационную систему продаж, позволяющую производить выборку объектов, анализ градостроительной информации, автоматизировать процесс управления продажами и маркетинга, отслеживать действующие и перспективные инвестиционные проекты строительства с помощью карты). Это формирует динамические способности компании, связанные с использованием возможностей внешней среды, гибкой реакцией на изменения, а также поддержанием конкурентоспособности компании.

Конкурентная стратегия (дифференциации) ориентирована на достижение лидерства в области качества и широты ассортимента, стабильности, надежности и бесперебойности поставок, предложения широкого комплекса разных стройматериалов.

Таблица 2. Характеристика бизнес-модели ОАО «Победа ЛСР» (статическое измерение)

Системные компоненты	Статическое измерение	
	Общие характеристики	Особенные характеристики
1	2	3
1.Функция и цели	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Удовлетворение потребности в керамических стеновых материалах ▪ Рост бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Удовлетворение потребности в качественных керамических стеновых материалах из экологически чистого сырья, по доступным ценам, с максимальным сервисным сопровождением продукции ▪ Удерживать лидирующую позицию на рынке кирпича (СПб и Ленобласть) с приемлемым уровнем рентабельности продаж ▪ Акцент на использование возможностей для роста бизнеса (региональная экспансия)
2.Предложение ценности	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Производство и реализация продуктов ▪ Стандартное предложение ▪ Широкий ассортимент ▪ Глубокий охват ассортимента ▪ Прямые продажи продукции ▪ Самостоятельная продажа продукции 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Продукт(кирпично-керамические изделия) + доставка (централизованно, по заказам) ▪ Высокое качество продукции, новая упаковка ▪ Ассортимент продуктовой линейки (свыше 40 видов, форм, цветов и оттенков) ▪ Инновационные продукты (RAUF, LODE) ▪ Прямые продажи (B2B) ▪ Продажи (B2C) через розничную сеть «Кирпичный центр», сеть дилерских клубов
3.Рынок	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Широкий охват рынка (B2B,B2C) ▪ Региональный рынок (СПб и Лен.область) ▪ Выстраивание отношений (B2B) ▪ Транзакция (B2C) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ориентация на клиента ▪ Тесные, доверительные отношения на долгосрочной, взаимовыгодной договорной основе (B2B) ▪ Индивидуальный подход и высокий уровень обслуживания клиентов (B2C)
4. «Процессор» 4.1. Ключевые процессы цепочки создания ценности	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Производство/операционные системы ▪ Массовое производство ▪ Разработка новых видов продукции 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Максимальное использование производственных мощностей ▪ Эффективный процесс производственного планирования ▪ Выгодное месторасположение, возможность от-

		<p>грузки продукции любым массовым видом транспорта (железнодорожный, водный, автомобильный)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Эффективная система маркетинга и сбыта
4.2. Ключевые ресурсы и оснащение	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Близость к источникам сырья ▪ Нематериальные активы ▪ Доступ к источникам финансирования 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Своя сырьевая база ▪ Мощная производственная база ▪ Гибкая технология производства ▪ Торговые марки (RAUF, Керамика), бренд кирпича ▪ Сильная материнская компания
4.3. Катализатор	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Общее видение/корпоративная культура ▪ Система мотивации персонала 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Поддержка и поощрение инноваций, предприимчивости (на всех уровнях) ▪ Обеспечение сотрудникам: <ul style="list-style-type: none"> - профессионального обучения и карьерного роста - программ социальной защиты - зарплаты выше средней (по отрасли)
4.4. Человеческие ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Высоко квалифицированный менеджмент ▪ Квалифицированный инженерно-технический персонал 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Политика избирательного найма и удержания ценных сотрудников ▪ Политика профессиональной самореализации
5. Конкурентная стратегия	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Лидерство ▪ Дифференциация 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Дифференциация достигается через: <ul style="list-style-type: none"> - высокое качество продукции - разнообразный ассортимент - стабильность, надежность, бесперебойность поставок - предложение широкого комплекса разных стройматериалов
6. Сеть бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Кооперация и горизонтальное партнерство ▪ Ключевая роль в сети 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Организация комплексных поставок стройматериалов ▪ Обмен опытом, знаниями, информацией
7. Экономическая модель	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Постоянный источник дохода ▪ Большие объемы производства и сбыта ▪ Высокая доля постоянных затрат ▪ Средний уровень затрат ▪ Средняя норма прибыли 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Продажа продукции (95% дохода), Доставка + сопутствующие товары (5% дохода) ▪ Эффект масштаба ▪ Ценовая политика (между высоким и средним уровнями) при сохранении необходимого уровня рентабельности

Приток клиентов, сохранение их лояльности обеспечены репутацией компании как производителя качественного продукта и ее нематериальными активами: единственным пока в России брендом кирпича, наличием двух торговых марок. В совокупности с ценностями корпоративной культуры, ориентированными на клиента, поддержку инноваций, предприимчивости, использование систем мотивации персонала (зарплаты выше средней по отрасли, возможностями профессионального обучения и карьерного роста, программами социальной защиты) обеспечивают клиенту «максимум внимания и уважения»: учет пожеланий, выполнение обязательств, гибкость в обслуживании. Все это способствовало формированию имиджа «компании, с которой удобно работать».

Массовое производство больших объемов обеспечивает компании получение экономии на масштабах, рост рентабельности. Все это проявляется в характеристиках ее экономической модели.

Направления практического использования бизнес-модели

Бизнес-модель является полезным инструментом стратегического управления. Можно указать по крайней мере шесть направлений для практического использования бизнес-модели в качестве: 1) средства для осмысления логики бизнеса; 2) средства для проектирования инноваций в бизнесе; 3) концептуальной основы для стратегического планирования и моделирования бизнеса; 4) средства для коммуникации и общения; 5) основы для анализа и контроля за деятельностью компании; 6) средства для обучения и профессиональной подготовки менеджеров.

По мере того, как важность практического использования бизнес-модели будет осознана и оценена менеджерами, ее применение может стать одной из отличительных управленческих практик нового времени.

Литература

1. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия РГПУ им. А.И.Герцена. Научный журнал. 2009. №92. С.95-105.