

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ И ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

*Strategic innovations connected with changes in company's strategy and business model development are considered in the paper. The system presentation of a business model in the form of a matrix of system characteristics is applied. The main ways of changes in business models through innovations are observed on the example of the Russian company. The practical value of the system presentation of a company's business model for analysis and designing innovations is shown.*

Модернизация российской экономики на инновационной основе предполагает необходимость теоретического осмысления и практического использования инноваций в практике бизнеса. Для создания жизнеспособного, растущего бизнеса необходимо, чтобы менеджеры в большей мере концентрировали свое внимание на стратегических инновациях.

Анализ работ зарубежных и российских авторов, посвященных инновациям, показывает, что понятие «стратегические инновации» встречается не так часто. Среди ученых и исследователей нет единства в понимании этого термина. Все это создает определенные сложности для теоретического осмысления и практического использования стратегических инноваций в бизнесе.

Стратегическая инновация, иногда называемая еще инновацией бизнес-модели, предполагает экспериментирование с новыми стратегиями, новыми концепциями в бизнесе. В сравнении с процессной инновацией, которая в значительной степени является невидимой для клиента, стратегическая инновация непосредственно затрагивает клиента и добавляют ему новую ценность.

Так, G. Hamel определяет стратегическую инновацию как способность переосмыслить существующую бизнес-модель способами, которые

создают новую ценность для клиентов, стейкхолдеров и конкурентное преимущество [5].

По утверждению А. Afuah стратегическая инновация - это инновация в продуктах/услугах, бизнес-моделях, бизнес-процессах, изменяющая деятельность, и/или позиционирование по отношению к конкурентам, чтобы улучшить эффективность деятельности компании [4].

Если внедрение других видов инноваций в большей мере связано с операционной деятельностью, то анализ и внесение изменений в бизнес-модели – это процесс стратегический, связанный с принятием и реализацией стратегических решений. Стратегические инновации носят упреждающий характер, поскольку связаны с развитием новых бизнес-моделей, изменением стратегий. Они могут сопровождаться поиском дефицитных ресурсов, созданием и развитием ключевых компетенций, формированием устойчивого конкурентного преимущества в будущем.

Определяющими для инновационного процесса могут выступать стратегические решения о выборе рынка (или рыночного сегмента), разработке новых или усовершенствованных товаров/услуг, разработке и внедрении новых технологий, выборе партнеров по кооперации для проведения исследований и разработок, производства и сбыта. Более подробно концептуальные и теоретические вопросы исследования бизнес-моделей рассматривались нами в [1,2,3].

Исследование теоретических и практических аспектов концепции бизнес-модели показывает существование двух основных проблем, которые существенно затрудняют использование этой концепции на практике. Первая состоит в том, что среди ученых и исследователей до сих пор еще не сложился единый взгляд на понимание бизнес-модели. Несмотря на определенный прогресс, достигнутый за последнее десятилетие в исследованиях концепции бизнес-модели, отсутствие четкого определения понятия «бизнес-модель», методологии ее анализа и построения существенно затрудняют возможности для практического применения этой концепции.

Вторая проблема связана с тем, что многие менеджеры имеют весьма смутные представления об особенностях существующей бизнес-модели своего предприятия. В действительности каждая компания придерживается той или иной бизнес-модели независимо от того, сформулирована ли она в явном виде или нет. Бизнес-модель может формироваться стихийно или быть результатом осознанного выбора. Сегодня для менеджеров и предпринимателей не менее важно понимание существующей бизнес-модели своего предприятия, знание ее сильных и слабых сторон, что позволяет осознанно подходить к принятию стратегических решений о том, что в бизнес-модели необходимо менять уже сегодня, а что важно сохранить или развить.

Любая бизнес-модель так или иначе способна отразить реальный бизнес в значительной степени в упрощенном виде. В этой связи представляется целесообразным дать дескриптивное и конструктивное определения бизнес-модели, а также представить основные результаты, полученные нами в ходе проведения теоретических и эмпирических исследований, показать использование конструктивного определения на примере бизнес-модели успешного российского предприятия.

С нашей точки зрения, дескриптивное определение бизнес-модели сводится к следующему. Бизнес-модель – это концептуальный инструмент для исследования сложного объекта (бизнес-системы), 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 [1].

В отличие от приведенного выше дескриптивного определения конструктивное определение бизнес-модели подразумевает восприятие и по-

нимание бизнеса компании как системы элементов и их отношений в неразрывной связи с ее внешней средой. При формировании конструктивного определения мы опирались на основные положения теории хозяйственных систем, а также на использование предложенного М. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, [6] способа структурированного описания элементов бизнес-модели, которые релевантны целям системного исследования.

Предлагаемое нами конструктивное определение бизнес-модели позволяет дать ее системное описание в виде матрицы системных характеристик (7x4). Матрица представляет собой организованный, четко структурированный способ описания основных системных характеристик бизнеса, базирующегося на создании ценности.

Системное описание бизнес-модели (конструктивное определение) можно наглядно представить в виде матрицы системных характеристик, включающей 7 основных компонентов: 1) функция и цели бизнеса; 2) предложение ценности; 3) рынок; 4) «процессор» (включающий ряд элементов: цепочку создания ценности, ключевые ресурсы и оснащение, «катализатор», человеческие ресурсы); 5) конкурентная стратегия; 6) сеть бизнеса; 7) экономическая модель. Общая схема основных компонентов бизнес-модели показана на рис.

Эти компоненты могут быть представлены характеристиками в разрезе 4-х основных измерений: 1) статического, 2) контрольного, 3) динамического 4) прогнозного. В зависимости от того, какие из системных измерений будут задействованы, можно получить разные срезы бизнес-модели. Матрица системных характеристик бизнес-модели более полно описывается в [2].

Проиллюстрируем системное представление бизнес-модели на примере реальной российской компании – объединения «Победа ЛСР», занимающегося производством и продажей керамического кирпича.

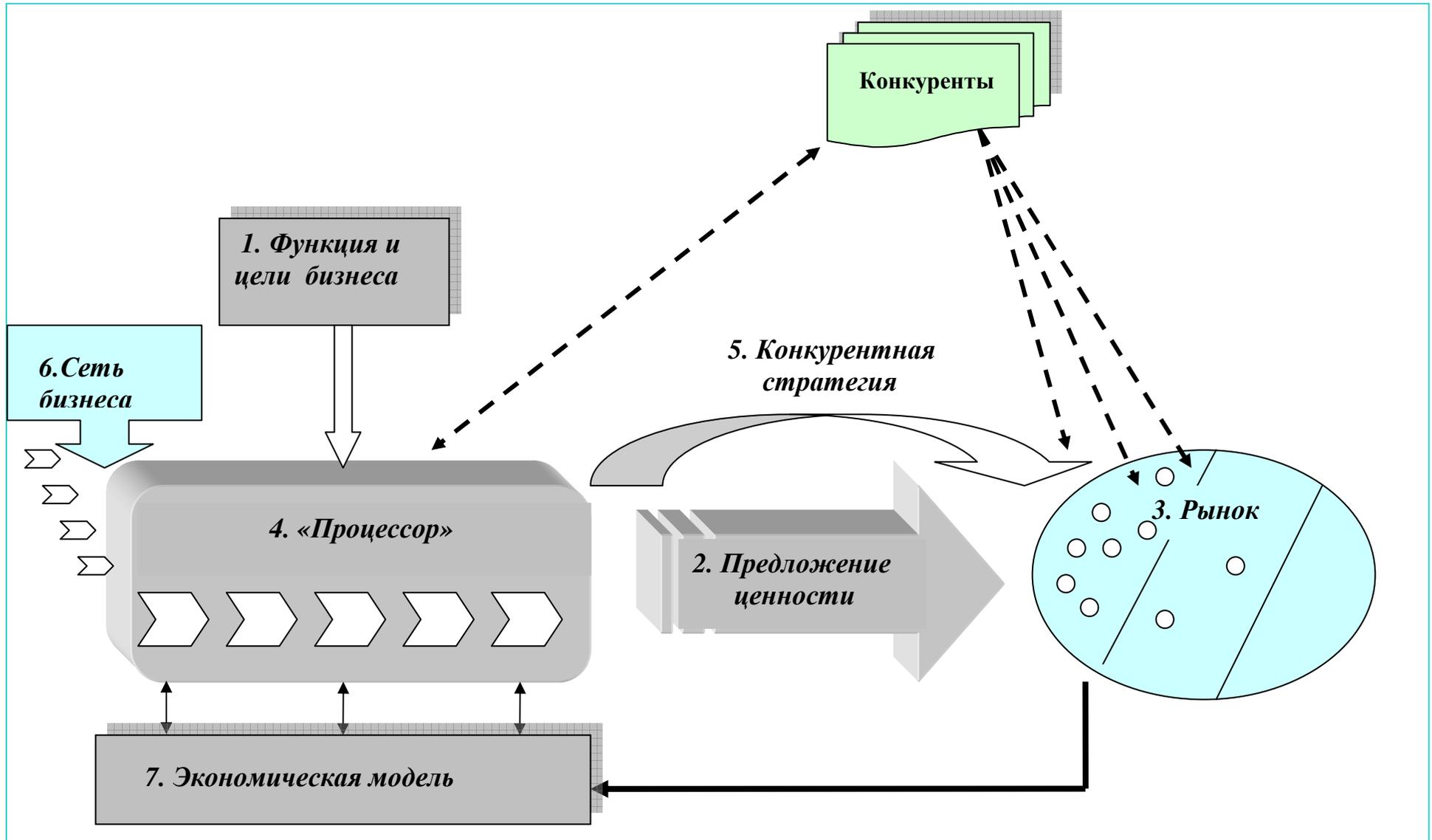


Рисунок. Общая схема структуры основных компонентов бизнес-модели

Автором было проведено эмпирическое исследование бизнеса и характеристик системы управления этого предприятия. Это позволило нам выявить основные характеристики ее бизнес-модели (таблица). Они отражают срез бизнес-модели в статическом измерении, с использованием двух видов характеристик: общих и специфических.

Рассматриваемое предприятие за 10 лет работы смогло стать лидером по производству и реализации керамического кирпича на региональном рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области, где в настоящее время представлены более 20 компаний. Достижение успеха и высокая эффективность бизнеса рассматриваемого предприятия не случайны. В их основе – осознанное формирование жизнеспособной бизнес-модели и ее эффективная реализация. Эта бизнес-модель формировалась и поддерживала бизнес на протяжении нескольких лет, в том числе и в период строительного кризиса (2004/2005 гг.), а также финансового кризиса 2008 г., которые стали серьезными испытаниями на выживание для многих компаний. Фундаментом эффективной бизнес-модели послужили ряд инновационных идей, которые были связаны не только с технологическими инновациями, но и инновациями в самой бизнес-модели.

Указанные в таблице специфические характеристики бизнес-модели обусловлены особенностями операционной системы компании (цепочки создания ценности, основных и вспомогательных процессов), ключевыми компетенциями менеджеров высшего управленческого звена и инженерно-технических работников. Особенности существующего в объединении кирпичного производства (использование нового высокотехнологичного оборудования, специализация отдельных заводов по ассортименту продукции, оптимизация системы производственного планирования, логистических потоков, накопленный опыт в организации эффективной системы маркетинга и сбыта, унифицированная система закупок) обеспечили возможность создания уникального ценностного предложения (высокое качество продукции, широкий ассортимент, стабильность, надежность и беспре-

ребойность поставок), снижение затрат по основным и вспомогательным операциям.

Последнее в условиях массового производства больших объемов создавало экономию на масштабах производства, обеспечивало рост рентабельности. Все это соответствующим образом сказывается и на характеристиках экономической модели.

Выбранная конкурентная стратегия дифференциации, ориентированная на достижение лидерства по качеству и широте ассортимента продукции, является неотъемлемой частью бизнес-модели компании. Наличие собственной сырьевой базы, доступ к внешним и внутренним источникам финансирования, квалифицированный менеджмент высшего звена и высокая квалификация инженерно-технических работников компании выступают ключевыми факторами успеха.

Матрица системных характеристик бизнес-модели может быть использована в дальнейшем для разработки (проектирования), описания, критического анализа и диагностики бизнес-моделей работающих компаний любого типа. Анализ взаимосвязей между основными элементами бизнес-модели позволяет выявить ряд проблем, и прежде всего проблемы соответствия и устойчивости бизнес-модели.

Рассматриваемая методология системного анализа бизнес-модели вносит вклад в системное исследование бизнеса компании и его стратегическую адаптацию, открывает новые возможности для эмпирического анализа бизнес-моделей реальных компаний, понимания степени их инновационности.

Системный анализ и проектирование эффективной бизнес-модели на основе инноваций могут играть ключевую роль в создании и удержании конкурентных преимуществ фирмы. Они позволяют менеджерам связывать открывающиеся во внешней среде возможности с выявлением и развитием ключевых компетенций фирмы для удовлетворения потребностей рынка [1,2].

Таблица Характеристика бизнес-модели объединения «Победа ЛСР»

Системные компоненты	1. Статическое измерение	
	1.1. Общие характеристики	1.2. Специфические характеристики
1	2	3
<b>1. Функция и цели</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Функция: обеспечивать потребителей керамическим кирпичом</li> <li>▪ Цель: рост бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Основные принципы: высокое качество, разнообразный ассортимент, выгодные цены</li> <li>▪ Использование возможностей роста, совместимых с бизнес-моделью</li> </ul>
<b>2. Предложение ценности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Производство и реализация продукта (керамического кирпича)</li> <li>▪ Стандартный продукт</li> <li>▪ Широкий ассортимент</li> <li>▪ Глубокий уровень охвата ассортимента</li> <li>▪ Преимущественно прямые продажи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Продукт + доставка (по заказам, «точно в срок»)</li> <li>▪ Высокое качество продукта</li> <li>▪ Широкая продуктовая линейка кирпича и керамических изделий (свыше 40)</li> <li>▪ Прямые продажи (b-to-b)</li> <li>▪ Продажи через посредников (b-to-c): розничную сеть «Кирпичный центр», строительные базы, дилерские клубы</li> </ul>
<b>3. Рынок</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ b-to-b (корпоративные клиенты)</li> <li>▪ b-to-c (индивидуальные клиенты)</li> <li>▪ Региональный рынок (СПб и Лен. область)</li> <li>▪ Широкий охват рынка: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Строительные компании (крупные, средние)</li> <li>○ Индивидуальные застройщики</li> </ul> </li> <li>▪ Выстраивание отношений (b-to-b)</li> <li>▪ Трансакция (b-to-c)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Удержание доли рынка (по СПб и Лен. области)</li> <li>▪ Использование возможностей для роста рынка (региональная экспансия)</li> <li>▪ Тесные, доверительные отношения на долгосрочной, взаимовыгодной договорной основе (b-to-b)</li> <li>▪ Индивидуальный подход и высокий уровень обслуживания (b-to-c)</li> <li>▪ «Клиенту – максимум внимания и уважения»</li> </ul>
<b>4. «Процессор»</b> 4.1. Цепочка создания ценности	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Собственное производство/операционные системы</li> <li>▪ Массовое производство</li> <li>▪ Современное высокотехнологичное оборудование</li> <li>▪ Способность разрабатывать и производить новые продукты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Специализация производства (по заводам)</li> <li>▪ Инновации в операционных системах</li> <li>▪ Эффективное использование производственных мощностей</li> <li>▪ Оптимизация систем производственного планирования</li> <li>▪ Накопленный опыт в области маркетинга и сбыта продукции</li> <li>▪ Прием заказов в сети Интернет</li> </ul>

4.2. Ресурсы и оснащение	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Доступ к сырью</li> <li>▪ Нематериальные активы</li> <li>▪ Доступ к источникам финансирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Собственные карьеры голубой кембрийской глины</li> <li>▪ Известность собственных брендов кирпича, 2 торговые марки</li> <li>▪ Использование внешних и внутренних источников финансирования, административного ресурса</li> </ul>
4.3. Катализатор	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сильная корпоративная культура</li> <li>▪ Компетенции менеджеров и ИТР</li> <li>▪ Системы мотивации персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Поощрение инноваций и предпринимательской инициативы (на всех уровнях)</li> <li>▪ Обеспечение для сотрудников: <ul style="list-style-type: none"> <li>- профессионального и карьерного роста</li> <li>- программ социальной защиты</li> <li>- зарплаты выше средней (по отрасли)</li> </ul> </li> </ul>
4.4. Человеческие ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Высоко квалифицированный менеджмент</li> <li>▪ Квалифицированный инженерно-технический персонал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Политика избирательного найма и удержания ценных сотрудников</li> </ul>
<b>5. Конкурентная стратегия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Высокое качество продукции</li> <li>▪ Широкий ассортимент</li> <li>▪ Имидж «компания, с которой удобно работать»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Дифференциация достигается через: <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокое качество продукции</li> <li>- разнообразный ассортимент</li> <li>- стабильность, надежность, бесперебойность поставок - предложение широкого комплекса разных строительных материалов</li> </ul> </li> </ul>
<b>6. Сеть бизнеса</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ключевая роль в сети бизнеса</li> <li>▪ Развитие кооперации и партнерства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Комплектация клиентов различными видами строительных материалов</li> <li>▪ Совместная реализации заказов для сложных проектов</li> <li>▪ Обмен знаниями, опытом, информацией</li> </ul>
<b>7. Экономическая модель</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Постоянный источник дохода</li> <li>▪ Большие объемы производства продукции</li> <li>▪ Гибкие цены</li> <li>▪ Высокая доля постоянных затрат</li> <li>▪ Средний уровень затрат</li> <li>▪ Средняя норма прибыли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Продажа товаров (95% дохода), Доставка + сопутствующие товары (5% дохода)</li> <li>▪ Уровень цен (между высоким и средним)</li> <li>▪ Эффект масштаба производства, рост рентабельности</li> </ul>

Видение открывающихся во внешней среде возможностей и внесение изменений в бизнес-модель требуют от менеджеров способности к серьезному осмыслению, вдумчивому анализу и сознательному проектированию стратегических инноваций в бизнесе, выявлению важных причинно-следственных связей между компонентами бизнес-модели и результатами деятельности фирмы. Внедрение инноваций потребует наличия необходимых ресурсов, компетентности и опыта работников различных отделов и служб компании, координации и синхронизации усилий между менеджерами и работниками разных отделов, а также возможно и с другими организациями-партнерами.

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

#### Список использованных источников

1. Стрекалова, Н. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления. – Проблемы современной экономики, №2, 2009, с.133-138.
2. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия РГПУ им. А.И.Герцена. Научный журнал. 2009. №92, С. 96-105.
3. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели и возможности ее практического использования //Стратегическое планирование и развитие предприятий. Пленарные доклады Десятого всероссийского симпозиума. Москва, 14-15 апреля 2009 г. Под ред.чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. Москва, ЦЭМИ РАН, 2010. С.87-94.
4. Afuah A. (2009). Strategic Innovation. New Game Strategies for Competitive Advantage.Stephen M. Ross School of Business University of Michigan.
5. Hamel G (1998). Strategy Innovation and the Quest for Value. Sloan Management Review.

6. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. The entrepreneur`s business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 2005; 58 (6): 726-735.