

СТРЕКАЛОВА Н.Д.

Развитие бизнес-модели фирмы на основе инноваций

Системный анализ и проектирование успешной 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].

Хотя в сознании многих людей инновации зачастую ассоциируются с технологиями, они могут проявляться и в самой бизнес-модели. Введение инноваций в саму бизнес-модель является не менее важным и мощным фактором, способствующим достижению успеха. Проведенный нами анализ бизнес-моделей успешных российских компаний (объединения «Победа ЛСР», ОАО «Объединение 45» и др.) показывает наличие заложенных в них инноваций [4]. Инновации в бизнес-моделях могут быть связаны с введением изменений в ценностном предложении, цепочке ценности, выборе целевого потребителя, организационной культуре и др. [3]

1. Инновации в цепочке ценности/ логистической цепочке связаны с тем, как ценность создается и доставляется потребителю. Проведенные в начале 2000-х гг. значительные изменения в цепочке ценности, а также в логистической цепочке объединения «Победа ЛСР», ОАО «Объединение 45» стали возможны благодаря инновациям в их операционной деятельности (в области маркетинга и сбыта, используемых производственных и информационных технологий, оптимизации процедур оперативного планирования, приема заказов и отслеживания их выполнения через сеть Интернет и др.). Эти изменения стали значительной инновацией для всей отрасли того времени.

2. Инновации в ценностном предложении связаны с тем, что предлагается потребителю (совершенно новый товар/услуга, либо расширение существующего предложения ценности с целью удовлетворения потребностей разных типов потребителей). Изменения в бизнес-модели могут быть связаны с новой сегментацией рынка, использованием новых каналов продвижения, новыми рекламными подходами, новой сетью поставщиков и др. Так, объединение «Победа ЛСР» в свое время отошло от ценностного предложения, основанного только на товаре, и связало его с услугой по доставке кирпича. Это позволило создать дополнительную ценность для потребителя. Клиенты покупали пакет (кирпич + доставка), а компания обеспечила себе получение более высокой маржинальной прибыли. Все это привело к синергетическому эффекту, созданию дополнительной ценности для потребителей (доставка «точно в срок», высокое качество продукта, широкая продуктовая линейка кирпича и керамических изделий, оптимальное соотношение цена/качество).

3. Инновации в выборе целевого потребителя встречаются гораздо реже и менее распространены, чем инновации в логистической цепочке или ценностном предложении. Тем не менее их не стоит упускать из виду в процессе поиска новых возможностей для инноваций. Когда компания по-новому сегментирует рынок и предлагает дифференцированные возможности для каждого сегмента, она, как правило, вынуждена вносить изменения и обеспечивать гибкость производственного процесса с целью предложения более широкой линейки товаров.

4. Технологические инновации обычно не заметны для потребителей. Однако они играют важную роль в обеспечении конкурентоспособности продукта/услуги. Использование технологических инноваций позволяет компаниям снижать себестоимость, улучшать качественные характеристики предлагаемых товаров или услуг. Для многих компаний, осуществляющих массовое производство стандартизированных продуктов, которые сложно дифференцировать, себестоимость зачастую остается единственной возможностью конкурировать на рынке.

Менеджеры успешных компаний умело соединяют технологические инновации с изменениями в самой бизнес-модели. Оба направления несомненно важны. Если внесение изменений в бизнес-модель – это процесс стратегический, то внедрение технологических инноваций связано с операционной деятельностью.

5. Инновации в культуре. Создание инновационной культуры внутри компании – задача не из легких. Проявление креативности в поведении сотрудников компании без развития организационных способностей по извлечению из нее выгоды (например, через создание и реализацию ценности потребителю) может быть интересно само по себе, но не дает желаемых экономических результатов. С другой стороны, получение дохода и извлечение прибыли без творчества хотя и желаемо, но ориентировано лишь на краткосрочную перспективу. Поэтому необходима разработка системы измерителей и системы вознаграждения работников за инновации. Так, создание сильной корпоративной культуры в объединении «Победа ЛСР» сопровождалось внедрением и поощрением определенных ценностей в коллективе (лидерства, инноваций, предпринимательской инициативы на всех уровнях).

Видение открывающихся во внешней среде возможностей и внесение изменений в бизнес-модель требуют от менеджеров способности к серьезному осмыслению, вдумчивому анализу и сознательному проектированию 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.

Литература

1. Стрекалова Н.Д. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления // Проблемы современной экономики. - 2009.- №2, 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. Выбор бизнес-модели как фактор развития инновационной экономики // Проблемы формирования и развития информационно-инновационного общества в России. Монография /Под ред. проф. И.П.Павловой.- СПб, Изд-во МБИ, 2009, с.216-247.
4. 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.- М., ЦЭМИ РАН, 2010.