

Айвазов Амаяк Львович,

кандидат экономических наук, преподаватель кафедры экономики и менеджмента филиала ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет» в г. Армавире, г. Армавир

05470@mail.ru



Еремичева Анастасия Николаевна,

студентка направления подготовки «Бизнес-информатика» филиала ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет» в г. Армавире, г. Армавир

eryomichewa.nastya@yandex.ru

Немеш Оксана Ивановна,

студентка направления подготовки «Бизнес-информатика» филиала ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет» в г. Армавире, г. Армавир

oksana.nemesh.95@mail.ru

Стратегия в построении бизнес-моделей

Аннотация. В статье рассматривается построение бизнес-моделей, а именно одного из инструментов – стратегии, которая включает в себя четыре стратегические области.

Ключевые слова: стратегия бизнес-модели, стратегия голубого океана.

Раздел: (04) экономика.

В настоящее время существует множество бизнес-моделей. Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации. Построение бизнес-модели является важным процессом для создания и развития бизнеса. Александр Остервальдер и Ив Пинье определили инструменты построения бизнес-моделей, к ним относятся: шаблон, стили, дизайн, стратегия и метод. Рассмотрим один из инструментов построения бизнес-моделей – стратегия.

Бизнес-модели, описываются, как система, как части бизнеса сочетаются друг с другом. Но они не учитывают один из важнейших факторов – конкуренцию. Рано или поздно и, как правило, каждое предприятие сталкивается с конкурентами. Работа с этой реальностью поле для стратегии.

Итак, бизнес-модель – это абстрактное представление некоторых аспектов стратегии фирмы. В ней излагаются существенные детали необходимые, чтобы понять, как фирма может успешно приносить пользу своим клиентам и владельцам (инвесторам).

Стратегии у каждой компании неповторимы, потому что как таковые ресурсы не повторяются (в особенности человеческие).

А вот бизнес-модель у разных предприятий может быть абсолютно одинаковой.

Стратегия как линия поведения есть у каждого предприятия. А вот документально оформленная стратегия, как красная линия связывающая текущее состояние дел и желаемое, уже документ не частый.

При наличии четкой стратегии вся деятельность компании (ее отдельных подразделений) начинает напоминать движение ледокола во льдах – четко заданный курс и все понимают, ради чего работают.

Стратегия направляет все усилия предприятия в некое одно русло, обеспечивая сотрудникам предприятия все необходимые блага.

Стратегия нужна, чтобы переигрывать соперников, конкурентов, а это просчет своей деятельности на несколько шагов вперед.

Предположим, компания собирается выйти за рамки областного центра и расширить свою клиентуру еще на несколько областей. Тут необходима новая стратегия.

Стратегия – это управление существующими ресурсами. И для того, чтобы выполнять новые задачи, а значительное расширение клиентов – это новый уровень работы (новые должности в компании, переход одних сотрудников на более высокий уровень должностных обязанностей, возможно полная перестройка отдела продаж и т. д.) необходима работа по-новому означает управление ресурсами по-другому, происходит перераспределение ресурсов, расстановка новых акцентов – это и есть стратегия.

Стратегия неотрывно связана с производством и то, чем занимаются многие топ-менеджеры (распределение и управление ресурсами) и называется стратегией.

Без единого стратегического документа в рамках компании, которому предшествует единое стратегическое понимание деятельности компании, каждый менеджер, каждый сотрудник будет работать так как он это чувствует и видит со своей «колокольни». И в итоге мы получим персонажей и результат из басни Крылова «Лебедь, рак и щука». Вроде бы все работают, вроде бы правильно все делают, вроде бы квалифицированный персонал, но результат мог быть намного больше. Потому что каждый на своем рабочем месте все делает так, как он считает правильным. И это «правильно» у каждого сотрудника свое.

Понятие стратегия и бизнес-модель тесно связаны. Формально модель бизнеса компании связана с экономической составляющей стратегии, с соотношением дохода-издержки-прибыль, – с фактическими и планируемыми доходами от сбыта товаров фирмы, со стратегией конкуренции, со структурой издержек, уровнем доходов, потоками прибыли и окупаемостью инвестиций.

Бизнес-модель предприятия своеобразный мостик между потребителем и вашим бизнесом.

Задумывались вы о ней или нет, в любом случае у вашего предприятия есть бизнес-модель. Она определяет движение денежных потоков в вашей компании. Четко прописанная бизнес-модель позволяет отбросить все несущественные стороны вашего бизнеса и сделать его намного прибыльнее. И особенно, это касается предприятий, работающих с розницей, т. е. обслуживающих конечных физических потребителей.

Бизнес-модель фирмы призвана обеспечить эффективность стратегии с точки зрения получения прибыли [2].

Существует четыре стратегические области:

- среда бизнес-моделирования,
- оценка бизнес-моделей,
- бизнес-модели и стратегия голубого океана,
- управление множественными бизнес-моделями в рамках предприятия.

Бизнес-модели разрабатываются и применяются в **особой (внешней) среде**.

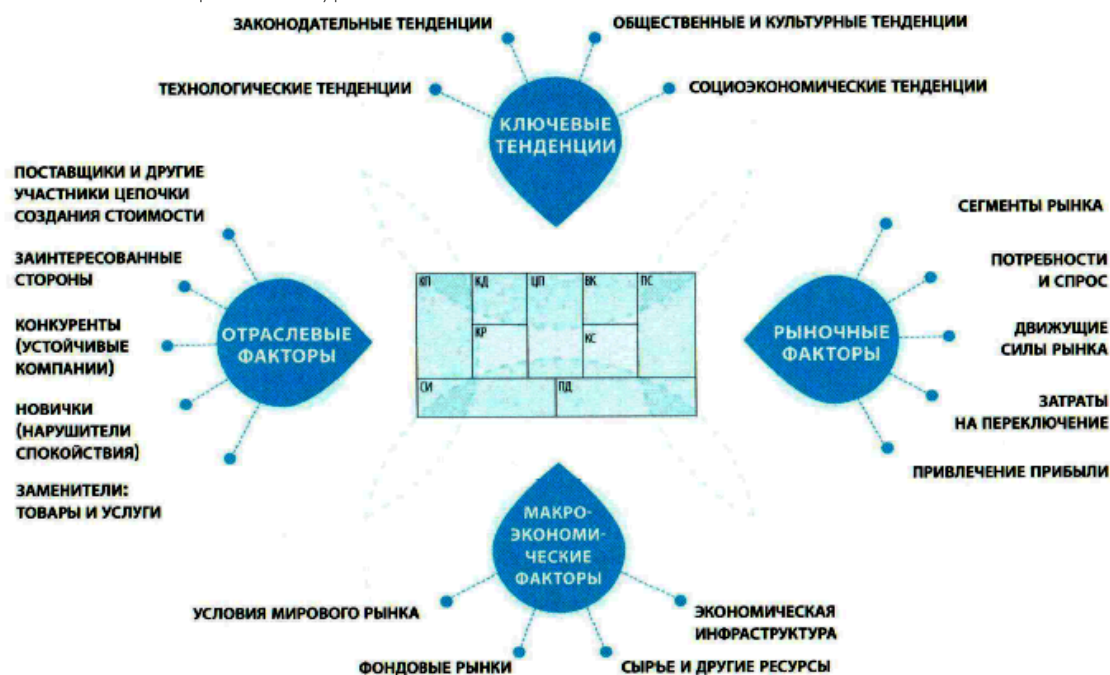


Рис. 1. Внешняя среда бизнес-моделирования

Бизнес-модель, конкурентоспособная на сегодняшнем рынке, может оказаться устаревшей или вообще непригодной завтра. Всем нам следует развивать понимание имеющихся условий и тенденций их развития.

Аналогично ежегодному медицинскому осмотру, систематическая **оценка бизнес-модели** – важное дело, которое дает возможность организации оценить свое положение на рынке и надлежащим образом адаптироваться.

Для анализа деталей бизнес-модели можно объединить классический SWOT-анализ с шаблоном. SWOT-анализ достаточно хорошо известен в мире бизнеса. Он применяется для анализа сильных и слабых сторон организации и определения потенциальных возможностей и угроз. SWOT-анализ привлекательный инструмент и довольно прост в использовании, но в то же время он не дает точного направления для обсуждения вопроса и определения, какие конкретно организационные аспекты стоит проанализировать. Вследствие этого мы можем не получить полезного результата; отсюда у менеджеров возникает определенная нелюбовь к SWOT-анализу. Но в сочетании с шаблоном бизнес-модели SWOT-анализ позволяет провести более целенаправленное рассмотрение и оценку бизнес-модели организации и ее структурных блоков [5].

Бизнес-модели и стратегия голубого океана. Последняя предполагает создание абсолютно новых отраслей фундаментальной дифференциацией вместо конкуренции при помощи видоизменения уже имеющихся бизнес-моделей. Ким и Моборн предлагают не стараться превзойти конкурентов обычным путем, а создать новый рынок, где не будет конкурентной борьбы, с помощью так называемой инновации ценности. Это означает увеличение ценности для покупателя путем создания преимуществ и новых сервисов с одновременным понижением расходов за счет отказа от менее ценных предложений. Данный подход снимает традиционное противоречие между дифференциацией и понижением расходов [4].

Для достижения инновации ценности Ким и Моборн предлагают аналитический инструмент под названием модель четырех действий:

1. Какие факторы, которые отрасль рассматривает как само собой разумеющиеся, следует исключить?
2. Какие факторы следует значительно сократить по сравнению с имеющимися в отрасли стандартами?
3. Какие факторы следует значительно увеличить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
4. Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся в отрасли следует создать?

Грандиозные шоу всемирно известного Cirque du Soleil являются выдающимся примером стратегии голубого океана

Основанный в 1984 году группой уличных артистов, Cirque du Soleil (Цирк Солнца) является одним из крупнейших культурных достояний Канады. Он поставил десятки грандиозных шоу, которые увидели около 40 миллионов человек в 90 городах по всему миру. За 20 лет существования Цирк Солнца достиг доходов (более 600 млн долларов в год), для достижения которых ведущим конкурентам (например, Ringling) потребовалось более века.

Быстрый рост Солнечного цирка происходил в неблагоприятных условиях. Цирковой бизнес был (и остается) в долгосрочной перспективе сокращающимся. Альтернативные формы развлечений — спортивные мероприятия, телевизор и видеоигры — отбрасывают на цирк все более густую тень. Дети, основная аудитория цирка, предпочитают игровые приставки цирковым номерам. Отмечается также рост общественного настроения против использования в представлениях животных, традиционно являющихся неотъемлемой частью цирка. Цирковые исполнители-звезды, которых Ringling и другим циркам полагалось приглашать, могли диктовать свои условия. В результате отрасль попала под неуклонное снижение аудитории и увеличение расходов. Более того, любой новичок в этом бизнесе должен конкурировать с грозными игроками, которые устанавливают отраслевые стандарты в течение последних ста с лишним лет.

Как же Цирк Солнца смог увеличить выручку в 22 раза за последние десять лет в такой неблагоприятной ситуации? Слоган одной из первых постановок показателен: «Мы заново изобрели цирк». Цирк дю Солейль не делает деньги, конкурируя в рамках существующей цирковой отрасли и переманивая клиентов из Ringling и других. Вместо этого он создал неоспариваемое рыночное пространство, которое сделало конкуренцию несущественной. Он привлек новую группу клиентов, которые традиционно были непотребителями цирковой отрасли — взрослых и корпоративных клиентов, превратив традиционные цирковые номера в театр, оперу и балет. И за такие беспрецедентные шоу люди готовы платить в несколько раз больше, чем за обычный билет в цирк [6].

. Продемонстрируем при помощи модели четырех действий, как Cirque du Soleil «поиграл, с традиционными элементами циркового ценностного предложения. Таким образом, были исключены такие дорогостоящие элементы, как дрессированные звери и звезды цирка, хотя при этом добавлены такие, как тематические шоу, особая атмосфера и прекрасная музыка. Данное ценностное предложение помогло Cirque du Soleil увеличить свою привлекательность для театралов, которые ищут интеллектуального зрелища, заменив этим традиционную для цирка направленность на семейный отдых. В результате этого появилась возможность серьезно повысить цены на билеты. Модель четырех действий, отмеченная синим и серым цветом на шаблоне бизнес-модели, показывает влияние этих изменений ценностного предложения на другие блоки [2].

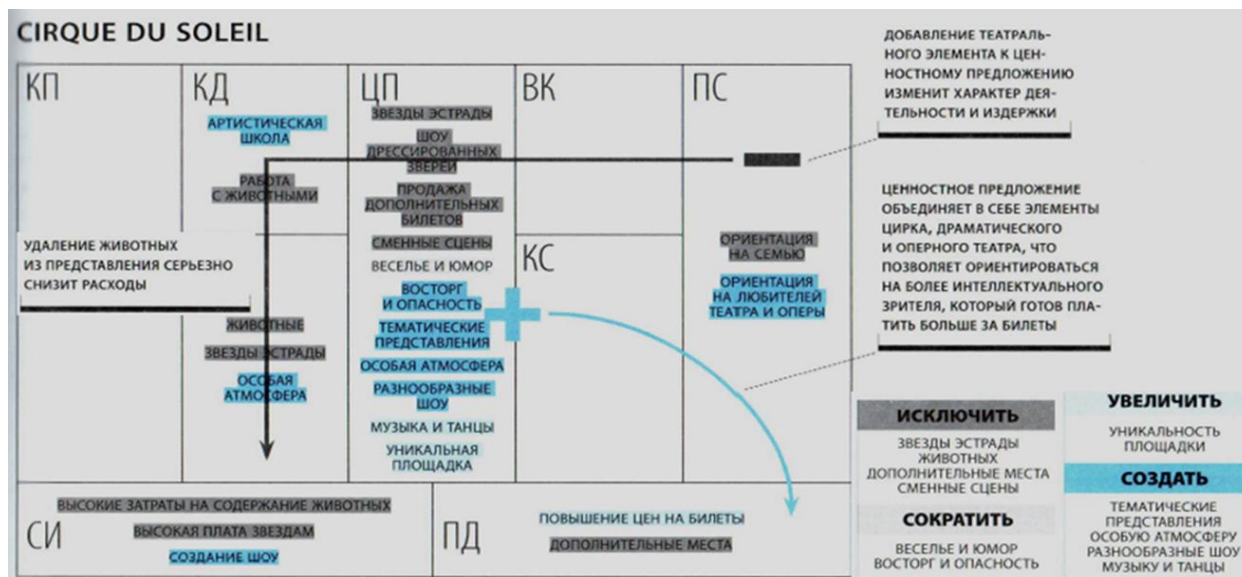


Рис. 2. Бизнес-модель Cirque du Soleil на основе стратегии голубого океана

Cirque du Soleil преуспела потому, что поняла: для того, чтобы побеждать в будущем, компаниям следует прекратить конкурировать между собой. Единственный способ победить конкуренцию – это перестать пытаться победить. Чтобы понять, чего достигла Cirque du Soleil, можно представить рыночную вселенную, состоящую из двух океанов: алых и голубых. Алые океаны символизируют все существующие на данный момент отрасли. Это известная нам часть рынка. Голубые океаны обозначают все отрасли, которые на сегодняшний день еще не существуют. Это неизвестные участки рынка. В алых океанах границы отрасли определены и согласованы, а правила игры в конкуренцию всем известны. Здесь компании стараются превзойти своих соперников, чтобы перетянуть на себя большую часть существующего спроса. По мере того как на рынке становится все теснее, возможностей роста и получения прибыли становится все меньше. Голубые же океаны, напротив, обозначают нетронутые участки рынка, требуют творческого подхода и дают возможность расти и получать высокие прибыли. Хотя некоторые голубые океаны создаются за пределами проложенных границ отрасли, большинство из них все же возникает внутри алых океанов, раздвигая уже существующие отраслевые границы – как это сделала Cirque du Soleil. В голубых океанах конкуренция никому не грозит, поскольку правила игры еще только предстоит устанавливать. В алых океанах всегда самое важное – это умение плыть, обгоняя своих конкурентов. Алые океаны никогда не утратят своего значения и останутся фактом деловой жизни.

Сочетание инструментов стратегии голубого океана и шаблона бизнес-модели дает прочное основание для анализа вашей бизнес-модели с точки зрения создания ценности, потребительского сегмента и структуры издержек [5].



Рис. 3. Анализ шаблона с помощью модели четырех действий

Управление множественными бизнес-моделями может строиться на интеграции, автономии или разделении. Как использовать инновационную бизнес-модель в организациях с давно сложившимися традициями? Ученые расходятся во мнениях по данному вопросу. Одни предлагают осуществлять новые инициативы бизнес-моделирования только на базе отдельных подразделений. Иные считают, что инновационные бизнес-модели способны работать и внутри устоявшихся организаций. Предлагается использовать схему с двумя переменными. Первая переменная выражает остроту конфликта между моделями, а вторая – стратегическое подобие между ними [3].

Стратегия не бывает универсальной и не всегда приводит к успеху. Успехи в бизнесе, а также и сама стратегия – уравнение с множеством непостоянных переменных. Куда приведёт стратегия, зависит только от того, кто ее выработал. Но то, что стратегия есть, уже вселяет оптимизм.

Ссылки на источники

1. Business Analysis // Основы построения бизнес-моделей. – URL: <http://iiba.ru/business-model-design/>
2. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора // Построения бизнес-моделей. – URL: <http://baguzin.ru/wp/?p=1999>.
3. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей // Построения бизнес-моделей. – URL: <http://www.econfin.ru/archives/8376>.
4. Научно-практические конференции ученых и студентов // Бизнес-модели и стратегия голубого океана. – URL: <http://sibac.info/studconf/econom/xxxiii/42293>.
5. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. – М.: ООО «Альпина Паблишер», 2012.

Amayak Ayvazov,

scientific director, PhD. ehkon. Science, Lecturer, Department of Economics and Management branch of Kuban State University, Armavir
05470@mail.ru

Anastasia Eremicheva, student of direction of preparation "Business Informatics" branch of Kuban State University", Armavir

eryomichewa.nastya@yandex.ru

Oksana Nemes, student of direction of preparation "Business Informatics" branch of Kuban State University, Armavir

oksana.nemesh.95@mail.ru

Strategy for the construction business models

Abstract. The article discusses the construction of business models, namely one of the tools – strategy. That includes four strategic areas.

Key words: strategybusiness model, blue oceanstrategy.

Рекомендовано к публикации:

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,
 главным редактором журнала «Концепт»



Поступила в редакцию <i>Received</i>	18.08.16	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	20.08.16
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	30.08.16	Опубликована <i>Published</i>	30.08.16

www.e-koncept.ru

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2016

© Айвазов А. Л., Еремичева А. Н., Немеш О. И., 2016