

ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В ОТРАСЛИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Соколова А.С.

БГУИР, Минск, Беларусь, HannaSokolova@yandex.ru

Уникальная бизнес-модель является целью предприятий отрасли информационных технологий, находящихся в поисках своей ниши.

Существует 2 подхода к определению сущности понятия «бизнес-модель»

1) ориентированный на бизнес-процессы/роли (подход, направленный внутрь предприятия).

2) ориентированный на ценность/клиента (подход, направленный на внешнее окружение предприятия);

Первый подход связан с рассмотрением деятельности предприятия с точки зрения бизнес-процессов и технологий (фокус внимания направлен внутрь предприятия).

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, в частности предприятия отрасли информационных технологий, 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 ее 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. Levy:

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

где V - Value (Ценность),

M - Model (Бизнес-модель)

S - Strategy (Стратегия).

Данное уравнение предполагает, что предприятие должно определить лучшие бизнес-модели для реализации стратегии.

Бизнес-модель позволяет выработать единое представление о механизме работы предприятия. Она позволяет дать ответ на вопросы: 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 (сквозных бизнес-процессов), которые в совокупности представляют определенную методологическую платформу (рис. 1):

- бизнес-функции, описывающие, что делает бизнес (What? - W_1);

- бизнес-процессы, описывающие, каким образом предприятие выполняет свои бизнес-функции (What way? - W_2);

- организационная структура, определяющая, где исполняются бизнес-функции и бизнес-процессы (Strategy, structure, system, style, skills, stuff, showed value - 7S);

- фазы, определяющие, когда (в какой последовательности) должны быть внедрены те или иные бизнес-функции (When - W_3);

- роли, определяющие, кто исполняет бизнес-процессы (Who – W₄);
- процессы, инструменты, правила, определяющие связь между всеми составляющими данной методологической платформы (Why? – W₅)

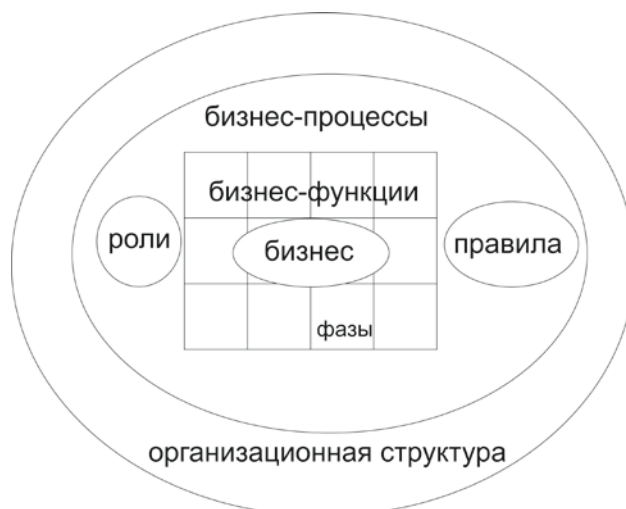


Рис. 1 – Методологическая платформа бизнес-модели предприятия (Модель 5W+7S)

Исходя из базовых компонентов бизнес-модели в информационных технологиях, выделяют наиболее устоявшийся перечень атрибутов, которые бизнес-модель должна описывать:

- воздействия, инициирующие каждый шаг бизнес-процесса;
- исполнители каждого шага (это могут быть как люди, так и программы и механизмы);
- воздействия, регламентирующие данный шаг (законодательные акты, рыночные условия и т. п.);
- результат, получаемый на выходе конкретного шага бизнес-процесса.



Рис. 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.[2]

Исследования показали, что исходя из целей предприятия, возможны различные виды бизнес-моделей, которые предлагается классифицировать по следующим признакам: в зависимости от направления развития бизнеса, по функциональной принадлежности, а также в зависимости от степени открытости бизнес-модели (рис.3).



Рис. 3. - Классификация бизнес-моделей предприятия

Активный интерес к новым технологиям, в т. ч. в управлении предприятиями проявляется в последнее десятилетие в большей степени. Собственники предприятий осознали необходимость управления на качественно иной основе, когда всеми предприятиями использовалась модель бизнеса «от производства».

Модель «от производства» предполагает быть 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", и потребовал новых подходов к управлению в методологическом, техническом и технологическом аспектах, позволяющих достичь конкурентных преимуществ в области качества продукции, затрат предприятия, скорости и качества бизнес-процессов.

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

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

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

Модель «от клиента»	Модель «от производства»
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
Более точно удовлетворяются потребности клиентов.	Степень удовлетворенности клиента остается на низком уровне.
Происходит улучшение движения финансовых ресурсов.	Необходимость проведения специальных рекламных и маркетинговых кампаний, с целью побуждения клиента к покупке товара.
Снижаются издержки, связанные с производством, перепроизводством и складированием.	Необходимость складирования и транспортировки товара.

Анализ проблемных вопросов моделей показывает на явное превосходство модели «от клиента». Систематизированная Н. Chesbrough классификация бизнес-моделей, представленная в таблице 2, 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.[3]

Классификация включает шесть типов бизнес-моделей, представленных в таблице 2.

Таблица 2 – Бизнес-модели в зависимости от масштаба инвестиций, произведенных для поддержки и степени открытости бизнес-модели

Наименование	Примеры
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 Александра Кулижского предполагает рассмотрение бизнес-моделей различного уровня и назначения в рамках общего подхода к бизнес-моделированию:

Таблица 3 - Классификация бизнес-моделей А. Кулижского

Модель	Описание
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 бизнес-модели	модель ценностной цепочки, модель Захмана, модель самообучающейся организации, архитектурные модели

По мере развития экономики, появляются новые бизнес-модели, отличающиеся своей структурой, системой, характеристиками. В таблице представлены бизнес-модели, относящиеся к различным отраслям экономики, проанализированные с точки зрения клиентоориентированности (табл. 4,5,6,7,8).

Таблица 4 – Бизнес –модели в розничной торговле

Период	Наименование	Ключевые характеристики бизнес-модели	Показатели клиентоориентированности	Доля, %
1960-1969	Wal-Mart	<ol style="list-style-type: none"> 1. конкурировать только на рынках, которые легко завоевать 2. предоставлять неповторимую ценностную инновацию 3. различные форматы магазинов 4. оптимизация системы поставок 5. группировка товаров по «модулям» 6. усовершенствование базы данных 7. изобретение ценностных инновации, которые приносят устойчивое превосходство 8. максимальный ассортимент и минимальные, стремящиеся к оптовым, цены. 	2,3,5,7,8	63
	Hypermarket	<ol style="list-style-type: none"> 1. широкий ассортимент товаров (продуктовый супермаркет, универсальный магазин) 2. соблюдается принцип «продавать подешевле, чтобы продать побольше», 3. быстро обновляемые товарные запасы, 4. большой объему закупок, осуществляемых на выгодных условиях 5. сокращение расходов на транспортировку товаров и эксплуатацию 	1,2	40
1970-1979	Toys R Us	<ol style="list-style-type: none"> 1. низкие цены 2. большая сеть магазинов 3. ставка на долю рынка (быстрый рост – прибыль) 4. постоянное изучение потребителей 5. создание иллюзии дешевизны 	1,2,4,5	80
	HomeDepot	<ol style="list-style-type: none"> 1. широкая сеть строительных магазинов 2. принцип «сделай сам» с проведением мастер-классов для покупателей 3. качественное обслуживание 	2,3	67
XI век	ИКЕА	<ol style="list-style-type: none"> 1. принцип экономии при производстве продукции – доступные цены на товары 2. 0% своего десяти тысячного ассортимента компания производит сама, остальное покупает. 3. практика «складов самообслуживания» 	1,3	67

Таблица 5 – Бизнес-модели в общественном питании

Период	Наименование	Ключевые характеристики бизнес-модели	Показатели клиентоориентированности	Доля, %
1990-2000	Starbucks	1. качественный товар 2. умеренная цена 3. широкая сеть 4. быстрое автоматизированное обслуживание 5. приятная атмосфера 6. уникальный дизайн интерьера и атмосфера 7. социальный пакет для персонала	1,2,4,5	57
1950-1959	McDonald's	1. франчайзинговые партнеры 2. поставщики 3. широкая сеть ресторанов 4. соотношение-цена/качество 5. сокращение времени обслуживания	3,4,5	60

Таблица 6 – Бизнес-модели в производстве

Период	Наименование	Ключевые характеристики бизнес-модели	Показатели клиентоориентированности	Доля, %
1980-1989	Intel	1. внедрение результатов инновации 2. масштабное производство 3. индивидуальный подход к клиенту	3	30
	DellComputer	1. никаких запасов продукции 2. считаться с мнением покупателя 3. все продажи ведутся напрямую с покупателем	2,3	67
	Microsoft	1. разработка собственных кодов силами высококвалифицированных штатных программистов 2. недоступность исходных кодов для пользователей. 3. социальная политика в компании 4. предоставление пользователям бесплатной технической поддержки.	4	25

Таблица 7 - Бизнес-модели в интернет-торговле и информационных технологиях

Период	Наименование	Ключевые характеристики бизнес-модели	Показатели клиентоориентированности	Доля, %
1980-1989	Half.com	1. посредник между продавцом и покупателем (модель P2P) 2. привлечение партнеров		0
	eBay	1. посредник между продавцом и покупателем 2. большое число покупателей 3. большое число продавцов 4. индивидуальный подход к клиентам 5. мультипликационный эффект	4	20
	Amazon.com	1. удобство выбора и покупки товара 2. простота процесса покупки 3. скорость 4. информация, помогающая при принятии решения 5. широкий выбор 6. низкая цена 7. надежность обработки заказа	1,2,3,4,6,7	86
	dot-coms	1. посредник между продавцом и покупателем 2. низкая стоимость привлечения заёмного и инвестиционного капитала для любых проектов, связанных с интернетом. 3. возникновение фирм, получивших значительные инвестиции от традиционных финансовых институтов за счет использования сети Интернет		0
XI век	Google	1. поисковый аппарат с большим количеством инструментов 2. удержание потребителей с помощью новых дополнительных сервисов 3. привлечение партнеров 4. площадка для размещения рекламы	1,2	50

Исследование показало, что наиболее успешные модели направлены на удовлетворение потребностей потребителя и показатель клиентоориентированности в них высок. Многие компании в настоящее время при построении бизнес-моделей используют принципы бенчмаркинга, основываясь на опыте функционирования успешных компаний и тем самым занимают стабильную позицию на рынке.

При формировании бизнес-модели в отрасли информационных технологий ключевыми факторами формирования должны быть: ориентированность на модель «от клиента», сегментированную, с высоким показателем клиентоориентированности.

Список литературы:

1. Фролова Л.В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия - К: Центр учебной литературы, 2012. - 384 с.
2. Солянтэ, А.Ю. Бизнес-модель - определение, эволюция, классификация. - 2009. – Электронный ресурс: <http://finexpert-training.ru/>
3. Сущность бизнес-моделей предприятия. Электронный ресурс: www.econom.donduet.edu.ua