

Яхьяев М. А.

*доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой «Финансы, кредит и страхование»,
Российская академия предпринимательства
e-mail: msagja@gmail.com*

Шакирханов Б. Р.

*кандидат экономических наук,
соискатель Российской академии предпринимательства
e-mail: indd2013@gmail.com*

Возможности инновационного развития компании в строительстве бизнес-модели

Инновации связаны с неопределенностью и риском, поскольку эффект от их внедрения носит, как правило, долгосрочный характер и связан с большими финансовыми затратами. Однако именно процесс совершенствования заставляет компании во всем мире развиваться достигая глобальной цели и решая сложные задачи в построении собственной бизнес-модели.

Ключевые слова: бизнес-модель; инновации; продукт; потребители.

Yakhjyaev M. A.

Doctor of science (Economics), professor, head of the «Finance, credit and insurance» department of Russian academy of entrepreneurship

Shakirtkhanov B. R.

*PhD (Economics),
competitor of the Russian academy of entrepreneurship*

Possibilities of innovative development of the company in business model construction

Innovations are connected about uncertainty and risk as the effect from their introduction has, as a rule, long-term character and is connected with big financial expenses. However process of improvement forces the companies to develop around the world achieving the global objectives and solving complex problems in creation of own business model.

Keywords: business model; innovations; product; consumers.

В теории промышленного менеджмента достаточно широкое распространение получила теория ограничений Голдратта, согласно ко-

торой именно ограничения позволяют повышать производительность компании в рамках производственной цепочки бизнес процессов¹.

Интерес к данной теории был инспирирован не только в производственной сфере, но и в сфере финансов, традиционно связанной с необходимостью поиска дополнительных ресурсов для достижения цели. Голдратт утверждал, что прежде чем оптимизировать процесс или бизнес-модель компании необходимо определить глобальную цель и признать роль ограничений в этой системе. Автор был убежден, что процесс улучшений или оптимизации связан со способностями и интуицией индивидуума, поскольку носит исключительно творческий характер. Так ли это и возможно ли развивать инновации основываясь только на одной интуиции?

Мур и Кристенсен описывая технологии в жизненном цикле бизнес-модели полагали, что их практическое внедрение может инициировать серьезные изменения компании и радикального изменить рыночные позиции предпринимательства по отношению к крупным компаниям².

Наряду с позитивными факторами от внедрения инноваций происходит так называемый «разрыв» в передовых технологиях, доминирующих на рынке, что в свою очередь обуславливает изменение конкурентных сил и даже обвал всего рынка инновационной продукции. Кристенсен характеризует разрушительное силу новых технологий на уровне отдельных отраслей, полагая что такие радикальные изменения неизбежно влекут смещение рыночной ниши в другие сегменты рынка. Однако важно учитывать, что любая новая технология неизбежно заменяется старой, а на смену одного лидера всегда приходит другой — таков закон конкуренции во всем мире.

Принципиальной новизной в исследовании Кристенсена можно считать сформулированный им принцип — «окно возможностей», открывающий перед бизнесом новый соблазн для развития или наоборот стагнации собственной деятельности. Автор был убежден, что развитие одной технологии неизбежно приводит к развитию новой технологии, поскольку лидер всегда стремится улучшить свой результат не останавливаясь на достигнутом. С другой стороны ожесточение

¹ Goldratt EM What is this thing called theory of constraints and how should it be implemented? — New York: North River Press Inc., 1990.

² Moore G.A. Crossing the chasm. Marketing and selling technology products to mainstream customers. — Oxford, United Kingdom: Capstone Publishing Limited, 1999; Christensen C.M. The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail. — Boston, Massachusetts: Harvard Business School press, 1997.

конкурентной борьбы не всегда сопряжено с открытием новых возможностей, поскольку все силы и ресурсы компании будут сосредоточены на удержании лидерства в любых условиях. Такое положение вещей зачастую снижает не только сам эффект от внедрения инноваций, но и не позволяет им в полной мере распространиться на рынке, тем самым снижая их возможности и результаты.

В свою очередь Мур не считает, что разрывной эффект от развития инноваций можно связывать с изменением на рынке, скорее всего это парадигма для любого нового элемента или явления в экономике. Эффект новшества всегда вызывает настороженность, что обуславливает сдвиги в передовых технологиях. В конечном итоге только посредством проб и ошибок возникает общее понимание новшества продукта или услуги, что в целом связано с консерватизмом любой открытой системы или рынка, который сначала сопротивляется изменениям, а только потом их принимает.

Однако в некоторых случаях, что происходит значительно реже — рынок демонстрирует свою лояльность сразу при переходе от старой технологии к новой, такой эффект в научной литературе Мэттью был описан с точки зрения — «вспышки лояльности»³, реализуемой на уровне всего рынка. Научный интерес представляет и описанное в литературе «ожидание инноваций», когда фактически при ее внедрении наступает замедление роста прибыли пока технологии не достигнут оптимизации всего жизненного цикла продукции. Новые революционные технологии, как правило, изначально не могут конкурировать с более старыми, но уже апробированными технологиями. Именно поэтому повышение производительности зависит от времени и финансовых вложений на их реализацию в бизнес-модели.

Кристенсен вывел следующую закономерность, когда новые технологии быстрее и с незначительными усилиями позволяют оптимизировать жизненный цикл продукции, но это требует огромных усилий. Здесь не в последнюю очередь играет роль фактор времени и лояльности покупателей данной инновации на рынке. Автор указывает, что даже незначительное улучшение технологий требует огромных материальных усилий.

Указанные теоретические выводы вполне укладываются в пример по развитию цифровых технологий. В самом начале внедрения

³ Matthews W.H. Kissing technological frogs: managing technology as a strategic resource // European Management Journal. — 1991.— 9(2). — PP. 145–148.

этой технологии многие производители попросту отказывались от ее использования поскольку она увеличивала стоимость конечного продукта. Однако уже спустя несколько лет цифровые технологии прочно вошли в нашу жизнь и сложно себе представить мобильные терминалы или телефоны без их применения. Таким образом стоимость технологии может быть оценена и измерена только спустя определенный промежуток времени.

Лидерство в передовых технологиях создает огромную ценность для компании и даже если эта компания является относительно небольшой на рынке. Основной вклад технологии происходит в самом начале реализации бизнес-модели, поэтому если компания стремится завоевать рынок ей необходимо либо приобрести эти технологии, либо приобрести компанию которая производит эти технологии.

Исследование проведенное несколько лет назад западными специалистами показало ⁴, что показало, что количество жалоб клиентов на продукцию в сегменте электроники постоянно растет, при этом потребители не только жалуются на технические сбои, но и на несбывшиеся ожидания от ее использования.

Дело в том, что когда продукт не удовлетворяет ожиданиям потребителя это делает его неконкурентоспособным. Автор выделяет четыре основные тенденции, которые влияют на качество и надежность продукта: (1) все более усложняющиеся продукты-конкуренты; (2) сильное давление на производителя во время его выхода на рынок и ускорение бизнес цикла в период выхода товара на рынок, что может снизить качество его производства; (3) глобализация экономики и возможность захвата рынка продукции, что делает производство крайне уязвимым и снижает возможности для его развития; (4) снижение толерантности клиентов, поскольку все чаще потребители возвращают продукты даже технически исправные.

Жалобы потребителей, особенно в связи с отсутствием технических сбоев обуславливают всегда необходимость совершенствования бизнес-модели компании, для того чтобы снизить их количество в будущем и потенциальный ущерб компании от возникновения имиджевых рисков.

Не менее интересной представляется позиция многих авторов на вопросы синергии от внедрения конкретного инновационного про-

⁴ Den Ouden E. Development of a Design Analysis Model for Consumer Complaints. Revealing a New Class of Quality Failures, Dissertation, Technische Universiteit Eindhoven, Department of Technology Management. — 2006.

дукта или услуги. Как считают Дарби и Кари ⁵, мобильные и IP-технологии объединяют множество продуктов и услуг, что в свою очередь открывает дополнительные возможности при построении бизнес-модели. Келли также указывает на то, что на сегодняшний день наиболее успешная конвергенция инновационных технологий находится в телекоммуникационной отрасли, интернет связи и мобильной связи, что позволяет им добиться двойного успеха у потребителя ⁶.

Однако стремительное развитие этих инновационных направлений создает и высокое поле неопределенности для бизнеса, поскольку требует совершенствования смежных отраслей и производств. Возникающий «разрыв» возможностей заставляет искать новые способы снижения издержек и затрат от основной деятельности для того чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции на рынке.

Не стоит думать, что создание новых технологий представляет собой только увеличение добавленной стоимости продукции или услуг. Инновации в современном мире создаются не только для совершенствования уже созданных возможностей, но и для реализации смежных технологий. Например развитие компьютерных технологий в начале 80-х годов, привело к необходимости создания программного обеспечения для их функционирования на массовой основе. Иными словами создание нового продукта или услуги сопряжено с необходимостью изобретения новых технологий для их работы. Такая «пирамида ценностей» создает совершенно иное представление о бизнес-модели в сфере инноваций, трудно предсказуемый эффект от внедрения может быть нивелирован или даже существенно увеличен созданием нового продукта или услуги для рынка.

Некоторые авторы вполне справедливо отмечают ⁷, что создание интернета значительно расширило возможности для распространения информации, а эффект от его реализации не может быть измерим на уровне отдельного продукта или услуги. Однако чем больше направлений и отраслей охватывает инновационный продукт, тем ниже

⁵ Darby G.E. Bridging wireless and wired networks: smart phone operating systems, IP convergence and market segmentation, Info. — 1999. — 1(6). — PP. 563–576; Kari J., Kilpeldinen J.M. IP Convergence Based on SIP. In: Kivimäki J (ed) MITA: Mobile Internet Technical Architecture. — Helsinki: IT Press, 2001. — PP. 287–300.

⁶ Kelly T, Minges M., Gray V. World Telecommunication Development Report: Reinventing Telecoms. Switzerland, International Telecommunications Union. — 2002.

⁷ Suikki R, Tromstedt R., Haapasalo H. Project management competence development framework in turbulent business environment // Technovation. — 2006. — № 26. — PP. 723–738.

его стоимость для конечного потребителя, что, безусловно, позволяет говорить об эффекте экономии на масштабе.

В чем же состоит ценность бизнес-модели инноваций? Например, Портер ставит под сомнение ценность бизнес-модели, утверждая что ее наличие или отсутствие не может изменить вектор развития компании вне зависимости от ее отраслевой диверсификации ⁸. Он утверждает, что ожидания от внедрения бизнес-модели могут привести к созданию неверной стратегии или даже завышению истинных финансовых результатов. Автор утверждает, что это и есть главный самообман для любого бизнеса.

Диаметрально противоположный взгляд прослеживается в работе Магретта, утверждающего что правильная бизнес-модель позволяет добиться необходимого успеха в будущем, а в настоящем — стать конкурентоспособной компанией на рынке ⁹. Автор утверждает, что само наличие модели не создает дополнительного конкурентного преимущества для бизнеса, однако является мощным инструментом для его организации и оптимизации всех бизнес процессов компании.

Рано или поздно, каждая бизнес-модель достигает своей точки убывания доходности, поскольку по мере устаревания технологии снижается доходность от ее внедрения. Однако для того, чтобы доходность не снижалась необходимо формировать универсальную бизнес-модель в рамках сценарного подхода, когда в определенной стадии жизненного цикла продукции доходы и расходы от ее внедрения будут соизмеряться с ценностью продукции для рынка. Все элементы бизнес-модели должны быть закреплены с точки зрения их приоритетности, а элементы соответствовать друг другу, что позволит ей функционировать как единое целое и в случае падения спроса и в случае его увеличения.

Наиболее сложной задачей при построении бизнес-модели является определение тех элементов, которые соответствуют ожиданиям со стороны клиентов. Основная сложность состоит в том, чтобы бизнес-модель одновременно обеспечивала полезность продукции и соответствовала потребностям заказчиков. В этой связи уместно говорить о том, что базовая бизнес-модель должна состоять из четырех ключевых компонентов: ядро стратегии, ресурсы, потребности клиента и возможности сети. В основе любой бизнес-модели лежат четыре фактора, которые определя-

⁸ Porter M.E. Strategy and the Internet // Harvard Business Review — 2001. — 79(3). — PP. 62–78. — 2001.

⁹ Magretta J. Why Business Models Matter // Harvard Business Review. — 2002. — 80(5). — PP. 86–92.

ют потенциал прибыли компании: эффективность, уникальность, соответствие потребностям и возможность получения прибыли, отсутствие хотя бы одного из них порождает сложности в получении других.

Научный интерес вызывает подход к построению бизнес-модели, предложенный Тиммерсом¹⁰ в котором автор создает целую архитектуру на основе цепочки создания стоимости продукта и возможных путей интеграции информации вдоль цепи, состоящую из трех основных элементов:

- Выявление элементов цепочки создания стоимости.
- Взаимодействие модели с о всеми элементами входящими в нее.
- Измерение количества шагов цепочки создания стоимости.

В свою очередь Калакота и Робинсон в целях построения бизнес-модели предлагают использовать элементы диагностики¹¹. По мнению авторов, первым шагом должна стать самодиагностика бизнес-модели. Среди возможных вариантов ответов существуют несколько наиболее очевидных: компания является безусловным лидером на рынке, имеет хорошие шансы на развитие, возможный аутсайдер рынка, отсутствие дальнейшего развития и пр. Самодиагностика позволяет посмотреть на проблемы компании со стороны и понять каковы дальнейшие шаги для их решения. Вторым шагом является возможность анализа цепочки стоимости компании. Независимый взгляд на данный процесс определяет вероятность успеха компании от внедрения новых продуктов на рынок и определить в каких именно продуктах клиенты видят ценность компании на рынке. По настоящему успешные компании-изобретатели продукта в отличие от компаний их реализующих могут повысить его ценность за счет усложнения производственно-сбытовых цепочек. Третьим шагом является аудит всей бизнес-модели по отношению к запросам рынка и конкретному клиенту. Так называемый эффект «360 градусов» основан на возможности проведения полного аудита всех бизнес процессов создающих основу для модели бизнеса компании.

Любая бизнес-модель должна быть экономически эффективной, когда затраты на ее развитие и реализацию не превышают производство самой продукции или услуг. Ценность любой бизнес-модели заключается также в ее уникальности для клиента, особенно на фоне компаний конкурентов.

¹⁰ Timmers P. Business Models for Electronic Markets // Electronic Markets. — 1998. — № 8(2). — PP. 3—8.

¹¹ Kalakota R., Robinson M. e-Business: Roadmap for Success. Reading, Addison Wesley Longman, Inc. — 1999.

В научной литературе можно встретить четыре основные категории оценки эффективности бизнес-модели:

- возрастающая отдача (сетевые эффекты, позитивный эффект обратной связи, эффект обучения);
- клиентская привязанность (выбор в пользу одной компании, уникальность технологий или продукта);
- лучшая стратегия (масштаб влияния, сфера деятельности);
- стратегическая гибкость (объем портфеля; операционная гибкость; наличие точек безубыточности).

Развитие внутренних компетенций в рамках бизнес-модели определяет существующий набор преимуществ компании перед конкурентами. Различают теоретическую и оперативную компетенцию. Теоретическая компетенция служит совершенствованию навыков поведения компании на рынке, а оперативная — охватывает широкий диапазон навыков и возможностей компании справляться со сложными и непредсказуемыми рисками и определяется в рамках метапознания, стратегического мышления и возможности принятия решений в различных ситуациях.

Иными словами, для того чтобы понять значение внутренних компетенций с аналитической точки зрения, необходимо разделить этот процесс на две важные части по степени их приоритетности («важные части, целое вторично»). Однако при разделении любой системы на части она теряет свои свойства. Как указывает Сенге¹², развитие внутренних компетенций представляет собой такой способ мышления, который позволяет видеть целое, уметь смотреть не на вещи, а на взаимодействия между ними, усматривать общую тенденцию изменений в последовательности отдельных состояний деятельности компании. Применительно к инновационному бизнесу, мы сможем полнее понимать его и успешнее преодолевать трудности, если будем концентрировать внимание не на его отдельных частях, а на том, как они взаимодействуют. Из этого центрального убеждения вытекают остальные базовые положения, образующие общее видение внутренних компетенций:

- Нет отдельных случаев; есть тенденция хода вещей.
- Поскольку всё взаимосвязано, любая компания является не линейной машиной, а сложной системой. Это означает, что причинно-следственное (линейное, аналитическое) мышление полезно, скорее, для описания того, что уже произошло в

¹² Senge P. The Fifth Discipline Fieldbook — Strategies and Tools for Building A Learning Organization. — London: Nicholas Brealey Publishing, 1994.

прошлом, нежели для предвидения того, что может произойти в будущем.

- Система сильнее влияет на эффективность, успех, результаты бизнеса, чем отдельные входящие в неё люди.
- Связи, отношения, делегирование полномочий более эффективны для достижения целей бизнеса, чем механистическая административно-командная иерархия.
- Работа над отдельными проблемами, или «симптомами», вряд ли затронет действительные источники проблем системы.

Тем не менее, внутренние компетенции необходимо постоянно развивать поскольку они формируют систему ценностей компании и возможности к ее дальнейшему развитию организационной культуры.

Возможности инновационного развития компании в строительстве бизнес-модели весьма велики и позволяют одновременно развивать новые продукты и увеличивать эффективность уже имеющихся продуктов. Законы рыночной экономики заставляют по-новому осмысливать парадигму создания бизнес-модели опираясь не только на потребности рынка, но и на возможности увеличения внутренней стоимости компании, узнаваемости бренда на рынке и освоения новых направлений и продуктовых ниш. Повышенные требования к инновационным продуктам продиктованы их уникальностью и возможностью получения синергетического эффекта от их внедрения со смежными продуктами или услугами на рынок, что увеличивает их добавочную стоимость для бизнеса и потребителей. Важным элементом совершенствования бизнес-модели компании является возможность опытного внедрения продукта на рынок в рамках изучения спроса и поведения потребителей в краткосрочной перспективе.

Используемые источники

1. Goldratt E.M. What is this thing called theory of constraints and how should it be implemented? — New York: North River Press Inc., 1990.
2. Moore G.A. Crossing the chasm. Marketing and selling technology products to mainstream customers. — Oxford, United Kingdom: Capstone Publishing Limited, 1999.
3. Christensen C.M. The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail. — Boston, Massachusetts: Harvard Business School press, 1997.
4. Den Ouden E. Development of a Design Analysis Model for Consumer Complaints. Revealing a New Class of Quality Failures, Dissertation,

- Technische Universiteit Eindhoven, Department of Technology Management. – 2006.
5. Darby G.E. Bridging wireless and wired networks: smart phone operating systems, IP convergence and market segmentation, Info. – 1999. – 1(6). – PP. 563–576.
 6. Kari J., Kilpeläinen J.M. IP Convergence Based on SIP. In: Kivimäki J (ed) MITA: Mobile Internet Technical Architecture. – Helsinki: IT Press, 2001. – PP. 287–300.
 7. Kelly T, Minges M., Gray V. World Telecommunication Development Report: Reinventing Telecoms. Switzerland, International Telecommunications Union. – 2002.
 8. Suikki R, Tromstedt R., Haapasalo H. Project management competence development framework in turbulent business environment // Technovation. – 2006. – № 26. – PP. 723–738.
 9. Porter M.E. Strategy and the Internet // Harvard Business Review – 2001. – 79(3). – PP. 62–78. – 2001.
 10. Magretta J. Why Business Models Matter // Harvard Business Review. – 2002. – 80(5). – PP. 86–92.
 11. Timmers P. Business Models for Electronic Markets // Electronic Markets. – 1998. – № 8(2). – PP. 3–8.
 12. Kalakota R., Robinson M. e-Business: Roadmap for Success. Reading, Addison Wesley Longman, Inc. – 1999
 13. Senge P. The Fifth Discipline Fieldbook – Strategies and Tools for Building A Learning Organization. – London: Nicholas Brealey Publishing, 1994.