Ващенко А.С. [1], Удальцова Н.Л. [1]
[1] Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Подходы и практика трансформации бизнес-моделей и стратегий развития в российских и международных компаниях

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Ващенко А.С., Удальцова Н.Л. Подходы и практика трансформации бизнес-моделей и стратегий развития в российских и международных компаниях // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 11. – С. 3961–3972. doi: 10.18334/ce.15.11.113758

АННОТАЦИЯ:

В настоящей статье рассматриваются вопросы построения успешных бизнес-моделей компаний и трансформаций экосистем для достижения максимальной эффективности бизнеса. Кроме того, были даны рекомендации по применению эффективных методов снижения затрат при трансформации бизнес-моделей в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Также в статье рассмотрены основные стратегии развития крупных компаний для масштабирования бизнеса на национальном и международных уровнях. Данные стратегии были основаны на анализе рынка по Майклу Портеру, а также американского ученого Ф.Р. Дэвида. Важно отметить, что при проведении анализа ученые исследовали конкурентные преимущества продуктов и услуг, а также их уникальную ценность для потребителей. Именно поэтому созданные ими стратегии являются актуальными и ключевыми по настоящее время.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: бизнес-модель, экосистема, эффективность бизнеса, элементы Индустрии 4.0, цифровизация, планирование, трансформация, конкурентное преимущество, стратегия, потребительская ценность

ОБ АВТОРАХ

Ващенко Александра Сергеевна, студентка магистерской программы «Менеджмент и международный бизнес», факультет «Высшая школа экономики» (a.vashchenko18@mail.ru)

Удальцова Наталья Леонидовна, кандидат экономических наук, доцент Департамента менеджмента и инноваций, факультет «Высшая школа экономики» (udaltsova.nl@yandex.ru)

издательство КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА

creativeconomy.ru

Vashchenko A.S. [1], Udaltsova N.L. [1]
[1] Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia

ISSN 1994-6929

Approaches and practices to transform business models and development strategies in Russian and international companies

CITE AS:

Vaschenko A.S., Udaltsova N.L. (2021) Podkhody i praktika transformatsii biznes-modeley i strategiy razvitiya v rossiyskikh i mezhdunarodnyh kompaniyakh [Approaches and practices to transform business models and development strategies in Russian and international companies]. *Kreativnaya ekonomika. 15*. (11). – 3961–3972. doi: 10.18334/ce.15.11.113758

ABSTRACT:

This article is devoted to the issues of building successful business models of companies and ecosystem transformations to achieve maximum business efficiency. In addition, recommendations on the use of effective methods of cost reduction in the transformation of business models in the short and long term were given. Also, the article discusses the main strategies for the development of large companies to scale business at the national and international levels. These strategies were based on the market analysis methods suggested by M. Porter and F.R. David. It is important to note that during the analysis, scientists examined the competitive advantages of products and services, as well as their unique value for consumers. That is why the strategies they have created are relevant and key until the present day.

KEYWORDS: business model, ecosystem, business efficiency, Industry 4.0 elements, digitalization, planning, transformation, competitive advantage, strategy, consumer value

JEL Classification: M11, M21, O11

Received: 02.11.2021 / **Published:** 30.11.2021
© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Vashchenko A.S. (a.vashchenko18@mail.ru)

Введение

Нестабильность экономической ситуации, вызванная многими внешними факторами в 2019–2021 гг., заставляет бизнес разного уровня задуматься о трансформации доминирующей бизнес-модели. Многие компании прошли путь от падения до банкротства потому, что их бизнес-модель не совпала с особенностями рынка в реалиях пандемии. В данной статье рассмотрены бизнес-модели и пути их трансформации преимущественно в больших международных компаниях. Кроме того, описаны стратегии развития компаний по некоторым актуальным моделям, включая анализ пяти сил Портера.

На данный момент вопрос о конкурентном преимуществе компаний стоит довольно остро, так как конкуренция во многих отраслях рынка слишком высока. В связи с этим компании вынуждены создавать особую ценность для потребителей, чтобы оставаться конкурентоспособными по сравнению с гигантами рынка.

Кроме того, стратегии развития данных компаний также являются актуальной темой в настоящее время, так как именно они предопределяют путь компании для выхода на международную арену. Данные аспекты являются ключевыми в настоящей работе, как и конкретные примеры подобных трансформаций и стратегий.

Цель исследования заключается в анализе трансформации бизнес- моделей конкретных компаний и ключевых факторов построения успешной экосистемы, а также стратегий развития компаний с помощью конкурентного анализа пяти сил Портера и модели, представленной американским ученым Ф.Р. Дэвидом.

Научная новизна исследования заключается в конкретизации и практическом применении факторов, которые позволяют бизнес-моделям международных компаний быть конкурентоспособными и эффективными и создавать уникальную ценность для потребителя. Также научная новизна отображена в практическом применении конкурентного анализа пяти сил Портера и международного опыта в стратегическом анализе.

Итак, определений *бизнес-модели* существует множество, но большинство людей согласятся с тем, что бизнес-модель – это описание того, как компания создает и фиксирует свою стоимость [1, с. 4] *(Zazulya, Pashtova, 2020, p. 4)*. Особенности модели определяют ценностное предложение клиента и механизм ценообразования, указывают на то, как компания будет организована и с кем она будет сотрудничать для создания ценности. Кроме того, бизнес-модель определяет цепочку поставок созданной ценности, что также является

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

немаловажным элементом жизненного цикла продукта или услуги, которые предоставляет компания. По сути, бизнес-модель – это система, различные функции которой взаимодействуют, зачастую довольно комплексным путем, для определения успеха компании.

В любой отрасли доминирующая бизнес-модель имеет тенденцию трансформироваться с течением времени. При отсутствии рыночных искажений модель будет отражать наиболее эффективный способ распределения и организации ресурсов. Большинство попыток внедрить новую модель терпят неудачу, но иногда кому-то удается свергнуть доминирующую модель, обычно за счет использования новой технологии. Если новые участники используют эту модель для вытеснения действующих стейкхолдеров или если ее принимают конкуренты, то отрасль претерпела изменения. Не всегда просто сменить доминирующую бизнес-модель, так как зачастую бренд представляет собой целую экосистему (например, компания Apple или группа компаний Mercedes-Benz), в которую очень сложно внести существенные изменения, имеющие кардинально другой маркетинговый и экономический смысл.

Рассмотрим наглядный пример гостиничного бизнеса и трансформацию бизнес-модели с классической до высокотехнологичной. Очень хорошим примером может служить компания Airbnb. Компания оперирует в 192 странах, в которых на ее долю приходится 5,4% предложения номеров, она также обогнала InterContinental Hotels или Hilton Worldwide по количеству номеров [13]. Почему данная бизнес-модель является настолько успешной? Очевидно, Airbnb не владеет собственностью и не управляет ей, она позволяет пользователям арендовать любое жилое пространство (от дивана до особняка) через онлайн-платформу, которая подбирает людей, ищущих жилье по заявленным критериям. Airbnb управляет платформой и берет процент от арендной платы. Гениальная модель была разработана в 2008 году, а в настоящее время служит примером успешной бизнес-модели, которая предоставляет покупателям наиболее дешевые предложения, что создает особую ценность для потребительского сегмента.

Если проанализировать хотя бы 10 бизнес-моделей из разных секторов, то как минимум 5 особенностей у них будут схожими. Итак, рассмотрим подробнее, какие ключевые характеристики должна содержать успешная бизнес-модель для достижения своей цели.

Во-первых, доминирующая модель должна быть построена таким образом, чтобы продукт или услуга, которые предлагает компания, были персонализированными и настроены на реальные нужды потребителя. Во-вторых, многие современные модели заменяют линейный процесс потребления на замкну-

тый, в котором конечным звеном служит не утилизация, а переработка продуктов (recycling) [14]. Данное усовершенствование в бизнес-модели существенно снижает общие затраты на ресурсы. В-третьих, многие успешные бизнес-модели, такие как Airbnb и Uber, успешны потому, что они позволяют делиться высокими по себестоимости активами. В первом случае домовладельцы Airbnb делятся активами с путешественниками, а во втором Uber делится активами с владельцами автомобилей. Подобные торговые площадки открывают ценность для обеих сторон: собственник квартиры получает стабильный доход от сдачи собственности на Airbnb, а покупатель получает большой выбор предложения и также комфортные условия по более низкой цене. Зачастую подобное совместное пользование активами позволяет снизить входной барьер в отрасль, так как новому игроку, входящему в отрасль, необязательно владеть активами, он может выступать посредником.

Мы уже упоминали понятие экосистемы ранее, но стоит также отметить, что намного выгоднее для компаний иметь совместную экосистему. Это означает, что экосистема (бизнес-модель) одной компании будет сотрудничать с партнерами другой успешной экосистемы, что позволит грамотно распределить бизнес-риски и сократить количество затрат. Кроме того, модель должна быть гибкой и адаптивной (agile) [4, с. 15] *(Saymon, 2021, p. 15)*. Это означает то, что бизнес-модель должна адаптироваться к изменениям в реальном времени. Зачастую самым явным преимуществом такой модели служит большая ценность для клиента при наименьших затратах для компании.

Не стоит также забывать про основные элементы Индустрии 4.0, которые являются явным конкурентным преимуществом любой экосистемы. Такие элементы, как большие данные, искусственный интеллект и машинное обучение, позволяют компаниям превращать огромные объемы неструктурированных данных в готовые эффективные решения. Более того, Интернет вещей (Internet of things) [9] и облачные технологии позволяют децентрализованно управлять данными и анализировать их, в то время как современные нанотехнологии и 3D-печать дают большие возможности для развития мелкосерийного производства.

В настоящее время не только при трансформации бизнес-моделей, но и в обычное для компаний время организации пытаются снизить затраты без потери качества предоставляемых услуг и товаров. В то же время важно обеспечить инвестиции в оцифровку и новые бизнес-модели, которые крайне необходимы в будущем. Большинство компаний уже прошли несколько раундов по снижению затрат – часто с большими усилиями, но без соответствующего успеха. Для ощутимого и устойчивого сокращения затрат в этих

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

более жестких условиях требуются новые подходы: аналитические решения на основе искусственного интеллекта помогают более эффективно и точно определять, реализовывать потенциальную экономию. Сочетание традиционных и инновационных рычагов позволяет в равной мере снизить затраты и продвинуться в цифровом формате. При планировании важно найти правильный баланс между краткосрочными и долгосрочными мерами, при этом краткосрочный горизонт, конечно, в настоящее время имеет большое значение. В краткосрочной перспективе компании в основном используют традиционные рычаги снижения затрат, но даже в краткосрочной перспективе можно использовать дополнительный потенциал экономии за счет использования инновационных рычагов и цифровых технологий: за счет оцифровки процессов с помощью технологической робототехники или обеспечения прозрачности с помощью искусственного интеллекта и анализа данных. Для комплексного снижения затрат при трансформации бизнес-модели стоит рассматривать также и долгосрочные стратегические меры и разработать программы затрат, которые будут ориентированы на успешную трансформацию бизнеса [12, с. 1–2].

При трансформации бизнес-модели и разработке стратегии каждая компания заинтересована в определении своих основных конкурентов и рыночных условий для того, чтобы определить, является ли данное изменение привлекательным шагом. Теория пяти сил Портера помогает компаниям провести конкурентный анализ и подобрать необходимую стратегию развития для выхода на новый уровень. В данной модели привлекательность отрасли рассматривается как общая прибыльность данной отрасли. Пять сил в совокупности влияют на прибыльность за счет их влияния на цену, затраты и инвестиционные потребности. Чем большее влияние они оказывают, тем менее привлекательной становится отрасль и наоборот. Применяя эту модель пяти сил Портера, компания может оценить, выгодно ли войти в новую отрасль или рынок и какие бизнес-условия следует ожидать. Лидерство на издержках, дифференциация, фокус на издержках и фокус на дифференциации обычно используются в современном стратегическом управлении и были адаптированы к изменениям, произошедшим с момента их введения еще в 1980-х годах [3, с. 75] *(Porter, 2011, p. 75)*. Согласно американскому ученому Ф.Р. Дэвиду, общие стратегии можно разделить не только на четыре, но и на пять детализированных типов стратегических позиций. Дэвид использует матрицу «два к двум» и диверсифицирует стратегии лидерства по затратам и фокусируется на двух подстратегиях, используя координационные центры «низкая стоимость» и «лучшая ценность». Матрица от двух до трех, показанная ниже на *рисунке 3*,

описывает 5 типов общих стратегий позиционирования [11, с. 193] *(David, 2009, p. 193)*.

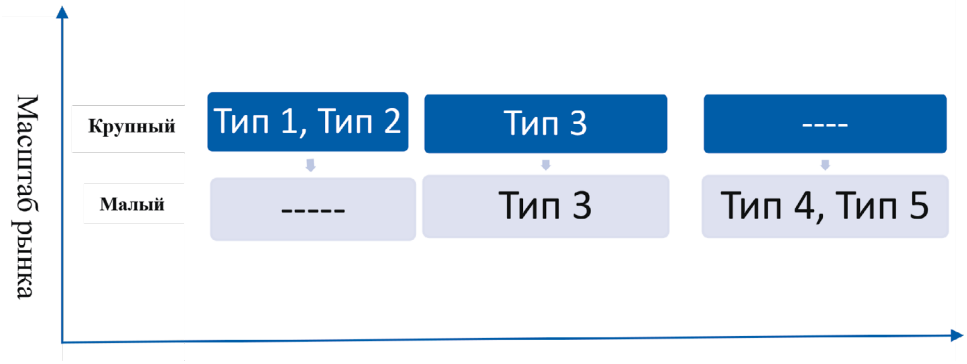


Рисунок 1. Пять стратегий по Портеру, составленных Ф.Р. Дэвидом

Источник: составлено авторами.

Основная деятельность по управлению затратами в этой матрице идентична той, которая была представлена Портером. Любая компания стремится сократить производственные затраты до минимума и продавать товары или услуги покупателям, ориентированным на затраты или чувствительным к ценовой политике. Разберемся подробнее в том, что имел в виду американский ученый и в каких случаях речь может идти именно об этой определенной стратегии по типам. Тип 1 по Ф.Р. Дэвиду описывает лидерство по затратам в соответствии с ключевым требованием о низкой стоимости. В соответствии с данным требованием компания стремится продавать свои товары или услуги по самой низкой цене на рынке, однако большой группе покупателей. Эти продукты требуют оптимизированных характеристик продукта, больших объемов продаж, а также массового производства и экономии от масштаба для достижения требуемой рентабельности. На рынке, сформированном типом 1, постоянно присутствуют агрессивные цены и ценовые войны, поскольку целевые покупатели сильно чувствительны к цене.

Тип 2 описывает лидерство по затратам в соответствии с ключевым требованием наибольшей ценности. В этой позиции компания стремится обеспечить самую низкую цену в сочетании с лучшей ценностью данного товара. Целевыми покупателями здесь являются покупатели, осознающие стоимость, сравнивающие все доступные на рынке продукты в соответствии с уплаченной ценой и полученной ценностью. Цены на товары или услуги по-прež-

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

нему производятся с наименьшими затратами, однако вероятно, продаются на уровне конкуренции, чтобы извлечь выгоду из более высокой маржи.

Тип 3 описывает дифференциацию в том смысле, о котором говорилось ранее. Компания стремится к конкурентному преимуществу за счет уникальных функций продукта или услуги. Чем сложнее и ресурсозатратно дублирование функций, тем более устойчивым является конкурентное преимущество (competitive advantage) [10]. Успешное внедрение позволяет компании устанавливать более высокую цену на свой продукт или его обслуживание. На крупных рынках дифференциация может быть достигнута за счет довольно упрощенного продукта в сочетании с улучшенным дизайном продукта, гарантией качественного и своевременного обслуживания клиентов. На небольших рынках продукция может быть более сложной, так как это связано с учетом индивидуальных особенностей товара и выбора материала, дизайна, персонального обслуживания клиентов, что в конце концов приводит к созданию желаемого конкурентного преимущества [7, с. 14–15] *(Soloveva, 2019, p. 14–15)*.

Тип 4 описывает стратегию с ключевым требованием низкой стоимости на небольших или нишевых рынках. Компания определяет прибыльную и растущую нишу на рынке, где она сможет продавать свой товар или услугу по самой низкой цене на рынке. Разница в лидерстве по затратам на крупных рынках заключается в характере продукта или услуги. Продукт или услуга очень специфичны для покупателя и требуют, чтобы компания специализировалась и фокусировалась на ключевых требованиях и функциях. Данные продукты или услуги недоступны в больших масштабах и не способны создаваться в массовом производстве. Страховые компании, например, могут сосредоточиться на определенном виде страхования, например для самозанятых людей, и иметь конкурентное преимущество благодаря своей узкой специализации и ориентированным на клиента предложениям по более низким ценам [15, с. 65] *(Raluca, 2015, p. 65)*.

Тип 5 описывает фокус на стратегию в соответствии с ключевым требованием наилучшей ценности для покупателя. Нишевые рынки типа 5 так же малы и специфичны, как и те, которые обсуждались ранее, но наилучшее соотношение цены и качества указывает на то, что цена больше не является основным показателем, имеющим основное значение. Ценность приобретенного продукта или услуги является определяющим фактором для покупателей в данном случае. Покупатели предъявляют очень специфические и индивидуальные требования, которые необходимо выполнить, и готовы платить больше. Продукты и услуги во таком случае сложны для воспроизведения и

уникальны в своем роде. Вероятно, покупка будет совершена только один раз, например, в случае с обручальными кольцами.

На наш взгляд, для масштабирования бизнеса идеально подходят типы 1, 2, 3 которые действительно создают ценность для потребителя как в малом, так и большом масштабе. Очень важным критерием является создание продукта не только по привлекательной цене, но и для достижения максимума полезности от использования данных продуктов или услуг.

Заключение

В заключение настоящей статьи обратим внимание на значимость конкурентного преимущества для эффективного развития компании на международном уровне. На самом деле, конкурентное преимущество – это один из основополагающих принципов для построения эффективной бизнес-стратегии [2, с. 85] *(Klochko, 2013, p. 85)*. Для многонациональных компаний это то, что отличает бренд компании от других брендов на переполненных рынках товаров и услуг. Традиционно конкурентное преимущество складывалось из более дешевого или эффективного производства товаров. На международном уровне компании выбирают ряд стратегий, таких как транснациональная стратегия (используется McDonald's [8, с. 1–2], Coca-Cola [6], Nike), мультинациональная стратегия (Johnson&Johnson пользуется данной моделью), а также глобальная стратегия, которую использует мировой технологический гигант Apple). При этом компании не всегда выбирают одну модель навсегда. Компания может начать с международной стратегии, а затем трансформироваться в транснациональную или многонациональную стратегию. Однако важно, чтобы компания всегда сохраняла свое конкурентное преимущество.

Отметим также, что успешная международная бизнес-модель фокусируется на одной операционной точке при экспорте товаров и услуг по всему миру. Хотя не каждый глобальный бизнес выглядит совершенно одинаково, на практике это означает, что международные компании должны применять комплексный стандартизированный подход к своему экспорту и импорту, даже если их операции остаются небольшими. Возьмем, к примеру, компанию Porsche [5]. В автомобилях используются сотни деталей, производимых по всему миру. Но большинство современных известных автомобильных брендов – даже международных, таких как Toyota, GM или BMW, имеют производственные заводы в США, Мексике и Канаде для обслуживания североамериканских клиентов. Люксовые бренды, такие как Porsche, могут использовать запчасти со всего мира, но они по-прежнему собираются на своих

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

флагманских заводах в Цуффенхаузене и Лейпциге (Германия). Выводом из приведенного примера служит то, что для сохранения конкурентного преимущества в виде качества и сервиса служит концентрация экспорта и импорта в определенных странах по определенным стандартам производства. Именно таким образом компании приобретают свою деловую репутацию и бренд становится известным и успешным на международной арене.

Выделим также, что для успешной трансформации бизнес-модели и создания стратегии развития необходимо заранее проанализировать рынок конкурентов и четко определить уникальность продукта, создаваемого компанией. Данный товар или услуга должны быть устойчивыми к изменениям в реальном времени, персонализированными, современными (применяя новые технологии 4.0), а также эффективными с точки зрения затрат. При соблюдении основных критериев по построению успешной бизнес-модели доминирующая модель будет качественно отличаться от модели конкурентов.

ИСТОЧНИКИ:

1. Зазуля Е.О., Паштова Л.Г. Стратегии управления стоимостью компании. , 2020. – 4 с.
2. Клочко О.А. Бизнес-стратегия компании и торговая политика государства. , 2013. – 85 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. – Издательство Альбина Паблишер, 2011. – 75 с.
4. Саймон Х. Agile-трансформация. Готовый план перехода к гибкой бизнес-модели организации, 2021. – 15 с.
5. Официальный веб-сайт Porsche. [Электронный ресурс]. URL: https://www.porsche.com/international/aboutporsche/jobs/profile/locations/ (дата обращения: 26.10.2021).
6. Официальный веб-сайт Coca-Cola. [Электронный ресурс]. URL: https://www.coca-cola.ru/about-us/strategy (дата обращения: 26.10.2021).
7. Соловьева Ю.Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг. / Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. – М.: Юрайт, 2019. – 14–15 с.
8. Тальман Е. Пять направлений устойчивого развития Макдональдс. [Электронный ресурс]. URL: https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/svoy-put/pyat-napravleniy-ustoychivogo-razvitiya-makdonaldsa/ (дата обращения: 26.10.2021).
9. Эштон К. Создатель Интернета Вещей (IoT). [Электронный ресурс]. URL: https://www.peoples.ru/technics/designer/kevin_ashton/ (дата обращения: 26.10.2021).

10. Competitive Advantage, article on Quick MBA website. [Электронный ресурс]. URL: http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/ (дата обращения: 26.10.2021).
11. David F.R. Strategic Management. Concepts and cases. – USA: Pearson Education Ltd, 2009. – 193 p.
12. Dr. Koropp C. Smart Cost Reduction: Kostensenkung und Digitalisierung. [Электронный ресурс]. URL: https://www2.deloitte.com/de/de/pages/operations/articles/smart-cost-reduction-digitalisierung-und-kostensenkung.html (дата обращения: 26.10.2021).
13. Kavadias L., Ladas K., Loch C. Harvard Business Review «The Transformative Business Model». 2016. [Электронный ресурс]. URL: the-transformative-business-model (дата обращения: 26.10.2021).
14. Supriti T. 10 Biggest Recycling Companies in the World. 2021. [Электронный ресурс]. URL: https://www.opengrowth.com/article/10-biggest-recycling-companies-in-the-world (дата обращения: 26.10.2021).
15. Raluca D.R. Growth Strategies of Multinational Companies. , 2015. – 65 p.

REFERENCES:

Competitive Advantage, article on Quick MBA website. Retrieved October 26, 2021, from http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/

David F.R. (2009). *Strategic Management. Concepts and cases*

Dr. Koropp C. Smart Cost Reduction: Kostensenkung und Digitalisierung. Retrieved October 26, 2021, from https://www2.deloitte.com/de/de/pages/operations/articles/smart-cost-reduction-digitalisierung-und-kostensenkung.html

Kavadias L., Ladas K., Loch C. Harvard Business Review «The Transformative Business Model». 2016. Retrieved October 26, 2021, from the-transformative-business-model

Klochko O.A. (2013). *Biznes-strategiya kompanii i torgovaya politika gosudarstva* [The company's business strategy and the state's trade policy] (in Russian).

Porter M. (2011). *Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otrasley konkurentov* [Competitive strategy. Methodology for analyzing competitor industries] (in Russian).

Raluca D.R. (2015). *Growth Strategies of Multinational Companies*

ISSN 1994-6929

Saymon Kh. (2021). *Agile-transformatsiya. Gotovyy plan perekhoda k gibkoy biznes-modeli organizatsii* [Agile transformation. A ready-made plan for the transition to a flexible business model of the organization] (in Russian).

Soloveva Yu.N. (2019). *Konkurentnye preimushchestva i benchmarking* [Competitive advantages and benchmarking] (in Russian).

Supriti T. 10 Biggest Recycling Companies in the World. 2021. Retrieved October 26, 2021, from https://www.opengrowth.com/article/10-biggest-recycling-companies-in-the-world

Zazulya E.O., Pashtova L.G. (2020). *Strategii upravleniya stoimostyu kompanii* [Company value management strategies] (in Russian).