

КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА
Том 13 ● Номер 1 ● январь 2019
ISSN 1994-6929
Journal of Creative Economy

издательство
Креативная экономика

Виды бизнес-моделей компаний в цифровой экономике

Гарифуллин Б.М. [1], *Зябриков В.В.* [2]
[1] ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование», Казань, Россия
[2] Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье детально проанализирована специфика так называемых «платформенных» бизнес-моделей, получивших широкое распространение в эпоху цифровой трансформации бизнеса, а также предложен механизм их сопоставления с традиционными бизнес-моделями. Показано, что в ряде отраслей платформенные бизнес-модели, используя последние научные достижения, стремительно вытесняют традиционные.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: цифровая трансформация бизнеса, бизнес-модель, цифровая экономика.

Types of business models of companies in the digital economy

Garifullin B.M. [1], *Zyabrikov V.V.* [2]
[1] LLC "PricewaterhouseCoopers Consulting", Russia
[2] St Petersburg University, Russia

Введение.

Стремление увеличить эффективность бизнеса способствует созданию новых, более совершенных, чем существующие, моделей удовлетворения потребностей человека оптимальным образом, ведущих к росту доходов и/или сокращению расходов фирмы. Этот процесс существенно ускорился в эпоху «цифровой трансформации» бизнеса в связи с влиянием трех основных факторов: 1) появлением новых цифровых технологий, позволяющих существенно расширять масштабы рынка без значительных капитальных вложений, сокращать трансакционные издержки, ускорять процесс обслуживания и т.д., 2) возросшими потребностями клиентов, желающих окунуться в мир цифровых технологий, и 3) действиями цифровых конкурентов, вынуждающих все фирмы переходить на цифровые стандарты для того, чтобы удержаться на рынке. На вызовы цифровой экономики современные фирмы отвечают переходом к новым бизнес-моделям, то есть реконструируют свой бизнес на базе замены его центрального элемента.

В России ситуация в деле цифровизации экономики в целом соответствует общемировым тенденциям, это хороший шанс для

экономики страны войти в число стран-лидеров по внедрению современных технологий [1] *(Arenkov, Krylova, Tsenzharik, 2017)*. Для этого созданы благоприятные возможности. Так, по данным отчета McKinsey «Цифровая Россия: новая реальность», Россия занимает первое место в Европе и шестое в мире по количеству пользователей интернета. Согласно статистике Росстата, с 2010 по 2017 годы число домашних хозяйств, имеющих доступ к интернету, выросло с 48,4% до 76,3%, а количество пользователей порталов государственных и муниципальных услуг увеличилось в двадцать раз с 2012 года и достигло 65 млн человек. Наша страна занимает 2 место в мире по низким ценам на интернет и мобильную связь, что дает возможность надеяться на сохранение оптимистических тенденций развития российского сегмента Интернета и мобильной связи в будущем.

Специфика цифровой экономики

В 1995 году своей книге «Цифровая экономика» Дон Тапскотт одним из первых дал определение цифровой экономики. Он писал: цифровая экономика – это «экономика, которая базируется на использовании информационных компьютерных технологий» [6] *(Telekhov, 2016)*. Более широкое представление о цифровой экономике, включающее переход от компьютерных технологий к информационным и коммуникационным, содержится в определении Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) 2015 года, которая рассматривает цифровую экономику как «результат трансформационных эффектов новых технологий общего назначения в области информации и коммуникации» [15] *(Osterwalder, Pigneur, Yves, Tucci Christopher, 2005)*.

Исследователи в последние годы отмечают рост влияния фактора производства «информация» по отношению к прочим факторам производства. Так, Александр Кунцман в 2016 г. определяет цифровую экономику как «современный тип экономики,

ABSTRACT:

The article analyzes in detail the specifics of the so-called "platform" business models that have become widespread in the era of digital business transformation, and also proposes a mechanism for their comparison with traditional business models. It is shown that in a number of industries platform business models, using the latest scientific achievements, are rapidly replacing traditional ones.

KEYWORDS: digital business transformation, business model, digital economy

JEL Classification: F61, M15, M20, M21 **Received: 11.12.2018 / Published: 31.01.2019**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Garifullin B.M. (garifullin.bulat@gmail.com)

CITATION:

Garifullin B.M., Zyabrikov V.V. (2019) Vidy biznes-modeley kompaniy v tsifrovoy ekonomike [Types of business models of companies in the digital economy]. Kreativnaya ekonomika. 13. (1). – 83-92. doi: 10.18334/ce.13.1.39720

характеризующийся преобладающей ролью информации и знаний как определяющих ресурсов в сфере производства материальных продуктов и услуг, а также активным использованием цифровых технологий хранения, обработки и передачи информации» [4] *(Kupriyanovskiy, Sinyagov, Dobrynin, 2016)*.

В этом же ключе определили понятие цифровой экономики в 2017 г. и исследователи СПбГУ Бойко И.П., Евневич М.А., Колышкин А.В. Они понимают цифровую экономику как «совокупность видов деятельности, базирующихся на цифровых технологиях, а также инфраструктуру, обеспечивающую функционирование цифровых технологий. Под цифровыми технологиями в данном случае следует понимать технологии, связанные с созданием, сбором, обработкой, хранением и передачей информации на основе цифровых систем» [2] *(Boyko, Evnevich, Kolyshkin, 2017)*. Следовательно, можно ожидать, что цифровая экономика будет внедрена, в первую очередь, в те отрасли, в которых велик вес информации по отношению к другим факторам производства.

Дальнейшее развитие представлений о цифровой экономике получило в российском документе – утвержденной указом Президента РФ «Стратегии развития информационного общества РФ на 2017–2030 годы». В нем в качестве неотъемлемого признака цифровой экономики приведен не только анализ большого объема данных, но и результат внедрения цифровых технологий – существенное повышение эффективности операционной деятельности фирмы. В документе сказано: «Цифровая экономика – это хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг».

Однако повышение эффективности производства за счет резкого снижения себестоимость продукции в результате цифровизации встречается вовсе не во всех отраслях экономики, поскольку не везде фактор производства «информация» играет решающую роль. Поэтому поиск отраслей и видов деятельности, которые уже «созрели» для цифровизации сегодня весьма актуален. Цифровизация не должна превращаться из средства повышения эффективности функционирования бизнеса и создания дополнительной ценности для клиента в самоцель.

ОБ АВТОРАХ:

Гарифуллин Булат Маратович, консультант (garifullin.bulat@gmail.com)
Зябриков Владимир Васильевич, доцент, кандидат экономических наук (zyabrikov@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В. Виды бизнес-моделей компаний в цифровой экономике // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 1. – С. 83-92. doi: 10.18334/ce.13.1.39720

Бизнес-модель фирмы в рамках цифровой экономики

В 2000 г. Дж. Линдер и С. Кантрелл сконцентрировали свое внимание на основном способе создания ценности, который может быть представлен по-разному: через компоненты бизнес-модели, операционной модели и модели изменения. Модель изменения является основным способом того, как компания будет изменяться во времени, чтобы оставаться прибыльной» [13, с. 2–3]. Таким образом, авторы представили классическую бизнес-модель как статичную схему, описывающую сегодняшнее состояние фирмы, которая обязательно должна быть дополнена моделью изменений, обеспечивающих сохранение достигнутого уровня прибыльности в будущем. Основным драйвером таких изменений в настоящее время является цифровая трансформация бизнеса на основе технологических инноваций.

В 2006 г. Г. Чесбро ввел в научный оборот, пожалуй, самое широкое представление о бизнес-модели фирмы. Он определил ее как «способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли» [12]. В том же духе в 2008 г. определили бизнес-модель фирмы и Х. Вертнер и Р. Мустафа: «концептуальное описание того, как компания покупает и продает товары и услуги и зарабатывает деньги» [17, с. 15]. К сожалению, под такое общее описание может подойти любое схематичное описание фирмы, в том числе и то, что вовсе не передает ее наиболее существенные черты, а поэтому вообще не образует модели. Скорее такой общий подход предполагает ни на чем не основанный отказ от использования теории менеджмента в пользу обобщения и распространения практического опыта ведения предпринимательской деятельности. В этом случае не остается шансов на благотворное соединение теории и практики менеджмента, поэтому вышеприведенные определения требуют уточнения.

Пожалуй, наиболее известной сегодня бизнес-моделью является модель швейцарских бизнес-аналитиков Александра Остервальда и Ива Пинье (2006 г.) Business Model Canvas («Бизнес-канва») [16] *(Rozeia Mustafa, Werthner, 2011)*, в рамках которой авторы выделили две группы основных факторов, формирующих ценность и обеспечивающих конкурентоспособность современной фирмы. Первая «входная» группа относится к поставщикам и включает: 1) ресурсы, 2) партнеров и 3) процессы. Вторая группа (условно, «выходная») описывает клиентов: 1) целевые группы потребителей, 2) каналы распределения и 3) технологии взаимодействия с клиентами. Модель «Бизнес-канва» включает также и две группы наиболее важных финансовых показателей деятельности фирмы 1) структуру затрат и 2) потоки доходов, во многом определяющие конкурентоспособность фирмы.

В своей книге А. Остервальдер и И. Пинье определили бизнес-модель как концептуальный «инструмент», содержащий «набор объектов, понятий и их взаимосвязей с целью выразить бизнес-логику конкретной компании» [16] *(Rozeia Mustafa, Werthner, 2011)*, таким образом, авторы положили в основу своей модели детализированную бизнес-идею, причем сделали акцент на внешней среде фирме, полагая, что именно

гармоничная «включенность» фирмы в ее внешнее окружение (а не факторы внутренней среды – культура, структура и т.д.) обеспечивает фирме конкурентоспособность. Однако любая модель должна выделять наиболее важные элементы системы и, при этом, игнорировать несущественные, а современная теория стратегического менеджмента говорит о том, что судьбу фирмы определяют не только внешние, но и внутренние факторы (стратегия, культура, структура и т.д.), а в ситуации высокой неопределенности и турбулентности экономической среды успех обусловлен также гибкостью реагирования на непредвиденные угрозы и открывающиеся возможности. Поэтому актуальным становится вопрос о дополнении бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье моделями внутренней среды фирмы («Маккинси-7S», «PEST-атом и т.д.), а при разработке новой бизнес-модели использовать метод реальных опционов, который, как показано в литературе [7], позволяет заложить в стратегические решения возможности гибкого реагирования на неопределенные события будущего.

В этом ключе в 2008 г. исследователи из Лондонского Университета Брунеля весьма широко определили бизнес-модель организации как «абстрактное представление организации, будь то концептуальное, текстовое и/или графическое из всех взаимосвязанных структурных, операционных и финансовых механизмах, разработанных организацией, а также все продукты и/или услуги, которая организация предлагает на основе этих механизмов, которые необходимы для достижения стратегических целей и задач» [14, с. 7–8].

Таким образом, во всех вышеприведенных определениях понятия бизнес-модель общим является то, что авторы используют процессный (а не функциональный) подход к управлению, и включают в бизнес-модель ключевые факторы, с помощью которых фирма создает ценность для клиента и обеспечивает тем самым свою конкурентоспособность, опираясь преимущественно на факторы внешней среды.

Сравнительный анализ бизнес-моделей

В нынешнее время старые, неэффективные бизнес-модели в ряде отраслей (банкинг, телеком, страхование, логистика) сменяются новыми моделями, отвечающими запросам современных потребителей. Так, с появлением мобильных устройств и развитием мобильных приложений, всю большую популярность набирают так называемые «платформенные» бизнес-модели.

Существуют различные подходы к классификации и сравнению различных моделей ведения бизнеса. Однако для целей сравнительного анализа бизнес-моделей в современной экономике авторы предлагают разделить их на *традиционные и платформенные.* Недавно возникшие платформенные бизнес-модели создают ценность для клиентов за счет использования цифровых технологий, позволяющих взаимодействовать различным участникам экономики в реальном времени с помощью использования электронно-цифровых каналов связи, обеспечивающих равный доступ всех участников к информации и ее достоверность. Таким образом, резко сокращаются

возможности для злоупотреблений монопольным положением, недобросовестной конкуренции, и в экономику возвращается доверие.

Яркими примерами платформенных бизнес-моделей, сменивших традиционные, являются, на наш взгляд, сервис вызова водителя Uber, сервис по бронированию квартир Airbnb и сервис аренды транспорта Делимобиль. Все эти модели объединяет то, что они основаны на общей базе-платформе, которая дает возможность сократить трансакционные издержки взаимодействия между участниками рыночных отношений за счет резкого ускорения коммуникаций и устранения посредников. К примеру, и новая (платформенная), и старая (традиционная) бизнес-модели направлены на удовлетворение одной потребности – перемещение клиента из одной точки в другую при минимальных затратах времени на заказ услуги, осуществление услуги, оплату, получение обратной связи (опционально) и минимальной цене за услугу.

Традиционная бизнес модель для создания ценности использовала звено между клиентом – заказчиками такси, и лицом, непосредственно оказывающим услугу – водителем такси. Данное звено представляло собой колл-центр, который принимал и обрабатывал заказы и обратную связь (чаще негативную). Платформенная бизнес-модель устранила среднее звено – колл-центр, и заменила его новым, более эффективным инструментом – мобильным приложением, которое позволило сократить 1) временные и 2) финансовые затраты, добавив ценность всем участникам данных отношений.

Необходимо выделить критерии для сравнения платформенных и традиционных бизнес-моделей. Основными критериями выделения платформенных бизнес-моделей можно считать 1) *временной* критерий: непосредственное (без посредников-агентов) взаимодействие участников рыночных отношений в режиме реального времени, 2) *финансовый* критерий – низкие трансакционные издержки взаимодействия пользователей платформы и 3) *пространственный* критерий: отсутствие барьеров входа в систему.

В традиционных бизнес-моделях существуют факторы, ограничивающие возможность эффективного взаимодействия участников рынка. Например, страновые ограничения не позволяли заказать какой-либо товар из Китая на территорию России при минимальных затратах. Данные затраты могли быть настолько существенны, что терялась целесообразность такой покупки. Однако сервис AliExpress позволил снять территориальное ограничение и сделал торговлю взаимовыгодной.

В отношении последнего критерия *таблицы* – затрат компании на вход в бизнес – можно сказать, что в традиционной бизнес-модели изначально заложено использование звена, обеспечивающего взаимодействие между участниками экономических отношений. В то же время, создание платформы требует больших затрат на разработку, однако ожидается, что преимущества ее использования компенсируют изначальные вложения. Отметим, что создание платформы требует не только финансовых ресурсов, но и определенного начального уровня доверия потенциальных участников по отношению друг к другу и создателям бизнес-платформы. Он необходим для

Таблица

Сравнительный анализ бизнес-моделей компаний в цифровой экономике

Критерий сравнения	Традиционные бизнес-модели	Платформенные бизнес-модели
1. Способ взаимодействия участников рыночных отношений	На основе «агентов» или дополнительных звеньев в цепочке создания ценности	На основе платформы, обеспечивающей непосредственное взаимодействие участников
2. Скорость взаимодействия участников отношений	Низкая или средняя	Высокая
3. Наличие дополнительных ограничений для взаимодействия	Да, территориальные, страновые и др. ограничения	Нет, платформа в большинстве случаев позволяет устранить все дополнительные ограничения
4. Уровень издержек взаимодействия участников	Средний или высокий	Низкий
5. Затраты компании вход в бизнес	Низкие затраты внедрение дополнительного звена взаимодействия	Высокие затраты на создание платформы

Источник: составлено авторами

того, чтобы оппортунистическое поведение не стало слишком привлекательным, а затем типичным для его участников. Отметим, что этот начальный уровень доверия пользователей бизнес-платформы в ходе ее функционирования будет расти за счет положительной обратной связи деловой культуры, постепенно формируя своего рода клубную деловую культуру.

Заключение

Цифровые способы построения бизнеса на наших глазах переходят из мира научной фантастики в реальную экономику, при этом все более востребованной становится современная теория стратегического менеджмента, которая позволит руководству фирм правильно интерпретировать накопленный бизнес-опыт.

Таким образом, можно сделать выводы:

1. Платформенные технологии позволяют соединить преимущества использования эффекта масштаба с индивидуальным подходом к каждому клиенту, обеспечивая тем самым преимущество в скорости обслуживания клиентов и издержках за счет устранения посредников. Поэтому область применения платформенных бизнес-моделей – это отрасли с высокой долей информации по отношению к другим факторам производства. В таких отраслях конкуренция между фирмами стремительно заменяется конкуренцией между бизнес-платформами, оставляя для фирм с традиционной бизнес-моделью лишь узкие рыночные ниши.

Однако пока остаются неопределенными перспективы использования бизнес-платформ в отраслях с относительно низкой долей «информации», таких, например,

как сталелитейная отрасль и машиностроение, где до сих пор не обнаруживается резкого сокращения себестоимости продукции в результате «перехода на цифру».

2. Внедрение бизнес-платформ в любой отрасли требует кардинального изменения системы управления фирмой, поэтому оно представляет собой высокозатратный инвестиционный процесс. Необходимость обеспечения окупаемости финансовых вложений повышает значение стратегического менеджмента фирмы, который должен учитывать стремительно надвигающуюся глобальную цифровизацию как одну из собственных возможностей, которую также, вероятно, будут использовать и фирмы-конкуренты.

3. Типичные существующие сегодня бизнес-модели фирмы обращают внимание менеджмента и инвесторов, прежде всего на факторы *внешней* среды фирмы и на ее гармоничное включение в свое внешнее окружение. Поэтому для полноценного использования их необходимо дополнить современными моделями *внутренней* среды фирмы (модель «Маккинси 7S», «PEST» – атома и т.д.), а также использовать весь арсенал методов теории стратегического менеджмента.

4. Внедрение в практику управления фирмы цифровых методов требует кардинальной перестройки всей системы ее менеджмента. Необходимо привести в соответствие со стадией ее жизненного цикла все элементы внутренней среды фирмы и, в первую очередь, стратегию и культуру, в противном в случае цифровизация только усиливает уже имеющиеся дефекты управления.

ИСТОЧНИКИ:

1. Аренков И.А., Крылова Ю.В., Ценжарик М.К. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике // Научно-технические ведомости санкт-петербургского государственного политехнического университета. экономические науки. – 2017. – № 6. – с. 18-30. – doi: 10.18721/JE.10602 .
2. Бойко И.П., Евневич М.А., Колышкин А.В. Экономика предприятия в цифровую эпоху // Российское предпринимательство. – 2017. – № 7. – с. 1127-1136. – doi: 10.18334/rp.18.7.37769.
3. Кунцман А.А. Трансформация внутренней и внешней среды бизнеса в условиях цифровой экономики // Управление экономическими системами. – 2016. – № 11(93). – с. 1.
4. Куприяновский В.П., Синягов С.А., Добрынин А.П. Цифровая экономика. Как достигли успеха?// International Journal of Open Information Technologies. – 2016. – № 3. – с. 1-8.
5. Тапскотт Д. The Digital Economy. Dontapscott. [Электронный ресурс]. URL: http://dontapscott.com/books/the-digital-economy.
6. Телехов И.И. Анализ инновационно-инвестиционных проектов со встроенными реальными опционами // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5. Экономика. – 2016. – № 3. – с. 155-175. – doi: 10.21638/11701/spbu05.2016.309.

7. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы»
8. Шмидт Э., Коэн Дж. Новый цифровой мир. Как технологии меняют жизнь людей, модели бизнеса и понятие государств. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 368 с.
9. Ander R., Kapoor R. Value creation in innovation ecosystems: How structure of technological interdependence affect firm performance in new technology generations // Strategic Management Journal. – 2010. – № 31. – p. 306-333.
10. Alstyne M., Parker G., Choudary S. Platform revolution. - New York: Norton & Company., 2017.
11. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Press, 2006
12. Linder J., Cantrell S. Changing Business Models Surveying the Landscape. PhD Thesis, Accenture Institute for Strategic Change, Cambridge, 2000. c. 2-3
13. Mutaz M. Al-Debei, Ramzi El-Haddadeh, David Avison. Defining the Business Model in the New World of Digital Business. Brunel University London, 2008. c. 7-8
14. OECD Digital Economy Outlook 2015, OECD 15.07.2015. OECD Publishing
15. Osterwalder A., Pigneur, Yves, Tucci Christopher L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept // Communications of the Association for Information Systems. – 2005. – № 1.
16. Rozeia Mustafa, Werthner H. Business Models and Business Strategy – Phenomenon of Explicitnes // International Journal of Global Business & Competitiveness. – 2011. – № 1. – p. 15.

REFERENCES:

Alstyne M., Parker G., Choudary S. (2017). *Platform revolution* New York: Norton & Company.

Ander R., Kapoor R. (2010). *Value creation in innovation ecosystems: How structure of technological interdependence affect firm performance in new technology generations Strategic Management Journal.* (31). 306-333.

Arenkov I.A., Krylova Yu.V., Tsenzharik M.K. (2017). *Klientoorientirovannyy podkhod k upravleniyu biznes-protsessami v tsifrovoy ekonomike* [Customer-centric approach to business process management in the digital economy]. *St. Petersburg Polytechnic University Journal of Engineering Science and Technology.10* (6). 18-30. (in Russian). doi: 10.18721/JE.10602 .

Boyko I.P., Evnevich M.A., Kolyshkin A.V. (2017). *Ekonomika predpriyatiya v tsifrovuyu epokhu* [Enterprise economy in the digital age]. *Russian Journal of Entrepreneurship. 18* (7). 1127-1136. (in Russian). doi: 10.18334/rp.18.7.37769.

Kuntsman A.A. (2016). *Transformatsiya vnutrenney i vneshney sredy biznesa v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki*[Transformation of internal and external business environment in the digital economy]. *Management of economic systems.* (11(93)). 1. (in Russian).

Kupriyanovskiy V.P., Sinyagov S.A., Dobrynin A.P. (2016). *Tsifrovaya ekonomika. Kak dostigli uspekha?* [BIM - Digital Economy. How to achieve the success? A practical approach to the theoretical concept. Part 1: Approaches and the main advantages of BIM]. *International Journal of Open Information Technologies.4* (3). 1-8. (in Russian).

Osterwalder A., Pigneur, Yves, Tucci Christopher L. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept Communications of the Association for Information Systems. 16* (1).

Rozeia Mustafa, Werthner H. (2011). *Business Models and Business Strategy – Phenomenon of ExplicitnesInternational Journal of Global Business & Competitiveness*. (1). 15.

Shmidt E., Koen Dzh. (2013). *Novyy tsifrovoy mir. Kak tekhnologii menyayut zhizn lyudey, modeli biznesa i ponyatie gosudarstv* [A new digital world. How technologies change people's lives, business models and the concept of States] M.: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian).

Telekhov I.I. (2016). *Analiz innovatsionno-investitsionnyh proektov so vstroennymi realnymi optsionami*[Analysis of r&d innovation projects with embedded real options]. *Bulletin of St. Petersburg University. Series 5. economics*. (3). 155-175. (in Russian). doi: 10.21638/11701/spbu05.2016.309.