

УДК 330.341.2

Дьячкова Ю. Н., Киселева О. А.

## ИННОВАЦИОННАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КАК ОСНОВА КОНКУРЕНЦИИ НА СОВРЕМЕННОМ СТРОИТЕЛЬНОМ РЫНКЕ

Современная рыночная экономика основана на принципах свободного предпринимательства и многообразии форм собственности. В таких условиях бизнес должен обеспечить себе устойчивые конкурентные преимущества, чтобы занять надежную нишу на рынке. Главными чертами успешного существования и развития компаний становятся гибкость, устойчивость и быстрое реагирование на новые вызовы. У большинства украинских предприятий эти ключевые элементы конкурентоспособности либо находятся на достаточно низком уровне, либо вовсе отсутствуют. Отсутствие устойчивой бизнес-стратегии в совокупности с нестабильной экономикой и конкуренцией со стороны западных компаний могут стать большой угрозой для отечественного бизнеса. В такой ситуации особенно актуальными становятся новые правила игры, новые бизнес-модели.

С течением времени условия окружающей экономической среды предприятий меняются все быстрее. Для того, чтобы добиться успеха, необходимо быстро реагировать на изменения и перестраиваться в соответствие с ними. Предприятия строительного комплекса можно отнести к одним из наиболее нуждающихся в своевременных преобразованиях. Для сохранения бизнеса и выживания строительным компаниям необходимо кардинальным образом пересмотреть существующую бизнес-модель. Именно этот принцип положен в основу реализации проектов по реформированию их деятельности в условиях кризиса.

Вопросам инновационных моделей стратегического управления посвящены исследования Александра Остервальдера [1], Адриана Сливоцки [2], Девида Моррисона, Мэттью Кирнэна, Сэма Хилла, Гленн Рифкин, Лари Боссиди, Рама Чарана, Марка Джонсона, Клейтона Кристенсена [3], Хеннинга Кагерманна и др. Однако жизнь развивается стремительно, меняя правила и предлагая новые условия, возможности, стратегии.

Целью статьи является раскрытие фундаментальной роли моделей бизнеса при реализации инновационных проектов в строительной сфере, анализ сущности и содержания бизнес-модели, выделение наиболее эффективных инновационных бизнес-моделей.

Сокращение платежеспособного спроса и уровня доходов среднего класса в ситуации финансового кризиса неизбежно приведет к падению цен на недвижимость. Ситуация осложняется непростым текущим состоянием строительных компаний.

Вот только несколько фактов, которые его характеризуют:

- отрицательный денежный поток, который сформировался вследствие падения продаж во втором полугодии 2014 года;
- проблемы с обслуживанием существующего долга;
- вложения в проекты, начатые до кризиса, не окупятся в ближайшей перспективе (стоимость незавершённого строительства, земли и подключения к инфраструктуре);
- объёмы продаж остаются на минимальном уровне.

Сохранение существующих принципов организации деятельности приведет в конечном итоге к фиксации убытков, продаже бизнеса или банкротству.

Для сохранения бизнеса строительным компаниям в период кризиса необходимо кардинальным образом пересмотреть и реформировать существующую бизнес-модель. Целью бизнес-моделирования является создание достоверного, наглядного и простого для

понимания описания деятельности компании. Создание гибкой бизнес-модели – это создание образа как раз такого предприятия.

Предполагается, что описание модели бизнеса позволяет охватить организацию в целом, сконцентрироваться на основных вещах, обнаружить «узкие места» и взаимозависимости, противоречия и альтернативы, которые при обычном сканировании деятельности предприятия либо не обнаруживаются, либо выглядят более или менее существенными, чем есть на самом деле. Работа с моделью предприятия теоретически дает шанс значительно повысить эффективность его деятельности.

Именно определение уязвимостей, разработка способов их ликвидации, повышение защищенности компании становится важнейшей целью строительных организаций. Они сталкиваются с угрозами, связанными не только со сложной экономической ситуацией, текущим кризисом гривны и т.д., но также и с появлением неожиданных конкурентов в виде новых игроков, как на своих местных рынках, так и за их пределами.

Всего менее двух десятилетий назад во многих отраслях экономики преимущество достигалось за счет применения традиционных стратегий: лидерства по издержкам, дифференциации, фокусировки. Как такового понятия «бизнес-модель» не существовало. Новые реалии бизнеса, изменение потребностей клиентов и моделей потребления — это изменение способов, применяемых компаниями для создания ценности для клиентов, изменение моделей бизнеса. Традиционные модели бизнеса устаревают, а новые становятся все более разнообразными, и конкуренция обеспечивается уже не за счет стратегий, а на уровне бизнес-моделей [4].

Новая модель бизнеса строится, исходя из следующих условий:

- ориентация на реальные рыночные цены;
- внедрение новых эффективных строительных технологий;
- падение цен на строительные материалы;
- снижение стоимости трудовых ресурсов;
- снижение стоимости новых земельных участков;
- новая организация работ направленная на сокращение сроков строительства;
- широкая отраслевая кооперация и использование бартерных схем;
- система управления бизнесом, ориентированная на достижение целевых экономических и финансовых параметров;
- использование возможностей получения государственного заказа для обеспечения минимальной загрузки мощностей строительной компании.

Сегодня с помощью инновационной бизнес-модели новичкам не стоит большого труда не только подорвать бизнес конкурентов, но построить свой, более устойчивый. Необходимо разглядеть тренды за отдельными фактами, сфокусироваться на главном, выбрать лучшую стратегию и эффективно ее реализовать. Инновационная бизнес-модель должна быть новой не только для отдельно взятой компании, но и для рынка в целом. Зачастую это даже не предложение принципиально нового товара или услуги, а нахождение нового способа предложения.

Хотя термин «бизнес-модель» широко используется в современной литературе по менеджменту и инновациям, однако единая общепризнанная трактовка этого термина отсутствует. Бизнес-модель логически описывает, каким образом организация создает и предоставляет клиентам потребительскую ценность и, как следствие, получает экономическую, социальную и другие формы выгод. Это то, что отличает компанию от других, это ее уникальность, выраженная через взаимосвязи целей компании и ее бизнес-процессов с реалиями внешней среды. Бизнес-модель важнее миссии, стратегии и плана денежных потоков, она – основа конкурентного преимущества бизнеса. Процесс разработки бизнес-модели является частью разработки стратегии бизнеса [1, с. 23].

Понятие модели бизнеса и ее компонентов дала изданная в 2004 г. работа А. Сливотски и Д. Моррисона «Маркетинг со скоростью мысли»[2]. В модели Сливотски-Моррисона, отражающей основные черты опыта новаторского бизнеса, были выделены следующие базовые компоненты: выбор потребителей, продукция и деятельность, дифференциация и конкуренция, вознаграждение и удержание созданной ценности. То есть эффективная бизнес-модель должна отвечать на три ключевых вопроса:

- 1) как компания создает ценность для внешних клиентов?
- 2) как компания зарабатывает деньги?
- 3) как компания обеспечивает стратегический контроль над цепочками создания ценности? [5, с.11]

Обобщая исследования различных специалистов в области стратегического менеджмента, выделим 13 наиболее успешных бизнес-моделей новаторов бизнеса:

1) Модель бизнеса на основе потребительских решений [2, с. 111]. Для изучения потребителей осуществляются целенаправленные инвестиции. На основе полученной информации вырабатывается решение, устанавливаются и развиваются отношения. В начале формирования отношений наблюдаются убытки, далее прибыль становится большой. Среди корпораций, наиболее успешно применяемых данную модель, укажем британскую строительную компанию «Atkins», американскую многоотраслевую корпорацию «GE» (от «железа» до услуг и решений), USAA (финансовые услуги) и «Nordstrom» (услуги в сфере розничной торговли).

2) Модель бизнеса на основе фактического стандарта [6]. Наиболее впечатляющей характеристикой модели бизнеса с использованием стандарта de facto является нарастание поступлений. В этом случае многочисленные заинтересованные лица, начиная от поставщиков базового оборудования до пользователей, втягиваются в сферу деятельности владельца такого стандарта. Более того, чем больше привлечено таких лиц, тем активнее идет дальнейший рост масштабов деятельности и тем выше ценность этой системы (это похоже на сетевые методы ведения бизнеса: чем больше пользователей привлечено в сеть, тем сеть становится более ценной). Как следствие, по мере того, как ценность растет, владелец стандарта может получать все возрастающие поступления. Примерами корпораций, успешно применяющих данную модель, являются инженерно-строительная компания «URS Corporation», «Microsoft», «Oracle» и «American Airlines' SABRE».

3) Модель бизнеса «коммутатор» [6]. Некоторые рынки характеризуются наличием большого числа продавцов, взаимодействующих с большим числом покупателей. У тех и у других высокие операционные издержки. Появляется возможность создать полезного посредника, через которого начинают проходить различные коммуникации, т.е. свести множество взаимодействий к одному каналу, создав своего рода коммутирующий блок. Действие этой логистической схемы: чем больше продавцов и покупателей к ней присоединяются, тем более ценной становится система. Наиболее успешно применяют данную модель компании «Schwab», «USAA», «Auto-by-Tel».

4) Модель бизнеса на основе пирамиды продукции [2, с. 166]. Здесь самыми важными аспектами являются удовлетворение потребительских потребностей по отдельным параметрам продукта: стилю, цене и другим аналогичным параметрам. Пирамиду продукции можно создать на базе различий потребительских доходов и предпочтений. В ее основе лежат дешевые и массовые товары и услуги, а на вершине — очень дорогие, эксклюзивные продукты. Пример — «Swatch», «Mattel».

5) Модель бизнеса на основе управления цепочкой ценности [2, с. 202]. Во многих отраслях бизнеса прибыль концентрируется только в определенных участках цепочки ценности и отсутствует в других. Например, в вычислениях с помощью персональных компьютеров прибыль концентрируется в микропроцессорах и программном обеспечении. В

строительной отрасли ее надо отыскивать в производстве, а не в дистрибуции. И наоборот, в торговле товарами общего назначения она получается на этапе дистрибуции, а не производства. Наиболее успешно применяют данную модель компании «American Express», «McDonald's».

6) Модель бизнеса на основе многослойной или мультипликационной прибыли [2, с. 286]. Выгоды получаются несколько раз за счет использования одного и того же продукта, его характерной особенности, торговой марки или услуг. Модели многослойной прибыли могут стать мощными инструментами бизнеса в тех компаниях, в которых созданы запоминающиеся потребительские бренды. Наилучшим примером использования такой модели является корпорация «Disney», чьи герои мультфильмов появляются на видеокассетах, в книгах, на одежде, часах, упаковках, в тематических парках и приносят компании дополнительные поступления.

7) Модель бизнеса отпочковывающегося (предпринимательского) типа [2, с. 321]. По мере того, как компании добиваются успеха и наращивают масштабы своей деятельности, они становятся все более формализованными структурами с большей удаленностью от потребителя. В результате скорость реагирования на запросы потребителей замедляется. Как противоядие, компании разделяют свою структуру на множество небольших центров прибыли (например, «ABB», «Softbank», «Thermo Electron»), что позволяет им повысить уровень отчетности за конечные результаты и сохранять тесные контакты с потребителями. Кроме того, эта модель приводит в действие еще одну мощную силу – дополнительную мотивацию: менеджеры дочерних структур сами отвечают за конечный результат и соответственно вознаграждаются.

8) Модель широкого ассортимента одной категории [6]. На широте ассортимента одной категории продукта построена бизнес-модель специализированных супермаркетов. Поскольку в таком магазине сосредоточены товары одной категории, там обеспечивается гарантированное качество и приемлемые цены. Логистическая задача здесь состоит в следующем: создать канал для потребителей, которым требуется особый вид продукта данной категории, что экономит им время и деньги; построить внутреннюю логистику – снабжение, что позволяет создать исключительно эффективную закупочную систему, обеспечит развитую коммуникацию. Например, «Эпицентр», «Home Depot Inc.» (глобальная сеть строительных магазинов).

9) Модель дистрибуции с низкими издержками. Позволяет нести низкие издержки, в результате чего кумулятивный опыт многих компаний-старожилов в той же отрасли бизнеса окажется малозначимым для ведения успешной конкуренции. Например, магазины-дискаунтеры «Wal-Mart». Логистика «Wal-Mart», цены, система закупок и постоянное стремление к доработке своей бизнес-модели полностью изменили мир розничных продаж.

10) Модель доступа к потребителю через особые каналы. Майкл Портер, рекомендуя стратегическое позиционирование бизнеса, рассматривал три подхода: удовлетворение особых потребностей через узкую специализацию, удовлетворение потребностей в особой марке товарной категории через ее широкий ассортимент, удовлетворение потребностей в особом обслуживании через доступ к потребителям. Модель доступа к потребителю через особые каналы хорошо иллюстрируется опытом компании «Dell», которая стала первой продавать компьютеры с доставкой на дом с высоким уровнем обслуживания и быстрой доставкой.

11) Модель «специализации на аутсорсинге». Аутсорсинг – передача отдельных функций или бизнес-процессов внешним исполнителям. Так, крупнейший застройщик Ближнего Востока компания DAMAC Properties передал проектирование и строительство внешним подрядчикам [6].

12) Модель бизнеса общей специализации [7, с. 342]. Во многих отраслях бизнеса компании, специализирующиеся на отдельных направлениях, в несколько раз более прибыльны, чем те, которые занимаются производцией общего назначения. Высокая прибыльность первых объясняется совокупностью нескольких факторов, в том числе низкими издержками, более высоким качеством выпускаемой продукции, прочной репутацией, более коротким циклом продаж, а также более привлекательными ценовыми показателями. Наиболее успешно применяют данную модель компании «SNC» (разработка и создание инфраструктуры для химической и нефтяной промышленности), «ABB» (промышленное электрооборудование), «EDS» (товары для дома).

13) Модель на основе первоначально созданной базы потребителей [7, с. 351]. Во многих видах бизнеса на основе первоначально созданной базы потребителей прибыль от продажи базовой продукции относительно мала, а основная маржа получается при реализации сопутствующих товаров и услуг. К видам бизнеса, в которых успешно применяется эта модель, относятся производство и реализация копиров, принтеров, станков для бритья и многих других товаров («Microsoft», «HP», «Gillette»). Основным фактором, обеспечивающим успех этой модели, является формирование большой первоначально созданной базы потребителей, которая позволяет генерировать высокие поступления от продаж сопутствующих товаров и услуг.

Инновационные бизнес-модели основываются на миграции ценностей. Внедрение такой бизнес-модели позволяет найти новый сегмент потребителей, который не обслуживают существующие на рынке компании, поскольку для них данный сегмент выглядит недостаточно привлекательным. Формирование качественно нового предложения товара или услуги меняет цепочку создания добавленной стоимости и создает новые ценности для потребителя. В качестве примера – бюджетные авиаперевозчики, которые делают акцент на стоимости билета, в то время как традиционные авиакомпании уделяют больше внимания регулярности полетов, широте сети маршрутов и созданию оптимальных стыковок. В строительстве – возведение быстрого и недорогого жилья, например, по канадской технологии SIP. В сфере продуктов питания появились компании, которые делают акцент на качестве своих продуктов, выращенных на собственных сельскохозяйственных угодьях без применения пестицидов, генетической модификации и прочее. Данные продукты можно заказать по телефону или через Интернет с доставкой на дом. И подобные примеры есть практически во всех отраслях.

Большинство инновационных бизнес-моделей внедряется новичками, хотя у старых компаний для этого есть и ресурсы, и технологии. Это обусловлено целым рядом причин. У давно работающих на рынке компаний внедрение новой бизнес-модели ассоциируется с большими рисками: риск потери существующих клиентов, ухудшения партнерских отношений, нанесения ущерба бренду, размытия стратегических ориентиров, распыления ресурсов компании, финансовые риски и риск разрушения корпоративной культуры. Зачастую руководство устоявшихся компаний не желает развивать новый бизнес, считая его непривлекательным или указывая на наличие более важных текущих проблем, связанных с существующим бизнесом. Также руководство связывает внедрение новой бизнес-модели с необходимостью большого объема дополнительных инвестиций, в то время как основной фокус сделан на извлечении прибыли из прежних инвестиций в основной бизнес. К тому же отказ от существующей бизнес-модели в пользу новой не всегда будет являться правильным решением. Здесь необходимо учитывать экономический эффект, результаты детального анализа операционных и финансовых последствий.

Для эффективного внедрения инновационной бизнес-модели в рамках уже состоявшегося бизнеса необходимо оценить новые ключевые факторы успеха, разработать новую систему ценностей, разработать новые бизнес-процессы, организационную структуру

и корпоративную культуру. Сосуществование традиционной и новой бизнес-моделей с двумя разными цепочками создания добавленной стоимости в рамках одной компании может привести к корпоративному конфликту. Новая и старая бизнес-модели могут противоречить друг другу. Исходя из этого, многие компании принимают решение по выводу новой бизнес-модели в отдельное подразделение. Например, авиакомпании выделяют бюджетные перевозки в обособленный бизнес с другой торговой маркой; в товарах FMCG также разделяют предложение товаров для широкой публики и товаров категории люкс. Но нужно отметить, что решение вывести инновационную бизнес-модель в отдельный бизнес не является единственно верным. Есть ряд примеров, когда компании успешно совмещали две бизнес-модели. В целом же решение о совмещении или разделении бизнес-моделей должно базироваться на анализе всех сопутствующих факторов.

### ВЫВОДЫ

В современных условиях инновационные бизнес-модели становятся важнейшим фактором успешного существования и развития строительного бизнеса. В условиях жесткой конкуренции и технологических новинок в выигрыше окажутся те компании, которые смогут быстро проанализировать бизнес-модели, выбрать для себя лучшую и эффективно ее реализовать. Перестройка деятельности строительных компаний в условиях кризиса с учетом новой модели позволяет создать гибкую систему управления, ориентированную на достижение целевых экономических и финансовых параметров.

Необходима простая и вместе с тем, гибкая организация бизнеса, способная к быстрым изменениям. Система управления должна быть максимально упрощенной и практичной в управлении. Стратегический уровень должен поддерживаться лучшими компетенциями, на уровне операций желательно обходиться стандартными – это позволит экономить ресурсы и снизить риски человеческого фактора.

В процессе преодоления описанных выше трудностей, при помощи гибкой бизнес-модели, предприятие не просто обезопасит себя от воздействия негативных факторов, но и будет саморазвиваться, совершенствоваться. Альтернативные решения проблем могут стать возможностями компании, а правильно использованные сильные стороны помогут ликвидировать слабости организации.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александр Остервальдер, Ив Пинье. Построение бизнес-моделей / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 288 с.
2. Сливотски А. Маркетинг со скоростью мысли / А. Сливотски, Д. Моррисон. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 448 с.
3. Кристенсен К. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост / К. Кристенсен, М. Рейнор. – М., Альпина Бизнес Букс, 2004 г. – 240 с.
4. Черненко М. Инновационный подход в стратегическом управлении / М. Черненко. – «Генеральный Директор». – № 5. – 2013.
5. Солянтэ А. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций / А. Солянтэ // Менеджмент инноваций. – 01(09). – 2010. – С. 6–15.
6. Масленникова Н. П. Разработка инновационных и прибыльных бизнес-моделей / Н. П. Масленников. – Режим доступа : <http://www.elitarium.ru>
7. Сливоцки А. Зона прибыли / Адриан Сливоцки, Дэвид Моррисон, Боб Андельман. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 448 с.