

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ

© Бжуска Я., 2008

Одним з найістотніших чинників ефективної конкуренції підприємства є його здатність і результативність упровадження інновацій. Це також важливо для будівництва і результативності бізнес-моделей. У статті увага сконцентрована на тих аспектах інновацій, які пов'язані з формуванням стратегії і моделі бізнесу. Здійснено спробу визначити роль інновацій у розробленні стратегії енергетичних підприємств, зумовленої істотними змінами принципів і механізмів функціонування енергетичного ринку та новою енергетичною політикою ЄС. Все ширше впровадження принципів конкуренції, а також пошук нового попиту зумовлює необхідність стратегічної реорієнтації підприємств, необхідними стануть моделі бізнесу і методи формування стратегії, які ґрунтуються на інноваціях.

Ключові слова: моделі бізнесу, стратегія, інновації, конкуренція, енергетична політика.

One of the most important factors of effective competing of a company is its widely understood ability and effectiveness of introducing innovations. It is also important for constructing business models and their effectiveness. The paper focuses on these aspects of innovations which are related with shaping strategy and business model. An attempt has been made to define role of innovation in creating strategy of power companies determined by significant changes of rules and mechanisms of power market functioning as well as by new power policy of the EU. Wider implementation of competition principles and searching for new demand necessitates strategic reorientation of companies; business models and methods of constructing strategies based on innovations shall be used to the greater degree.

Keywords: business models, strategy, innovations, competition, power policy.

Постановка проблеми

Одним з найістотніших чинників результативного конкурування підприємства є його здатність і результативність впровадження інновацій. Теорія стратегічного управління охоплює проблематику інновацій в різних конфігураціях, сферах і дослідних аспектах. Пізнавально цікавим питанням є погляд на інновації як важливий елемент формування стратегій, а також бізнес-моделей, які кореспондують з ними. Особливо важливою науково-дослідною проблемою праці є структури і принципи побудови сучасних бізнес-моделей, в яких особливу роль відіграють різні форми інновацій. Визначення їхньої ролі, а також значення для стратегічних рішень, прийнятих підприємствами, зумовлює досягнення конкурентної переваги, вирішальної для їхнього розвитку і функціонування на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика створення стратегічних моделей (бізнес-моделей) останнім часом користується значною науково-дослідницькою увагою як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних авторів.

В одній з найкомплексніших і найрозробленіших праць, що стосуються побудови бізнес-моделей, А. Афуа [1] навів бізнес-модель підприємства як комплекс дій, методів і часу їхньої реалізації, використовуючи для цього свої засоби так, щоб створити якнайвищу вартість для клієнта, а також забезпечити собі позицію для перейняття вартості [1]. Автор стверджує, що

практично інновації можуть бути впроваджені у всіх елементах підприємства, необхідні вони і для формування вартості для клієнта [1].

Свою чергою, К. Облуй [2] визначає модель бізнесу “як з’єднання стратегічної концепції фірми і технології її практичної реалізації, що розуміється як будівництво ланцюга вартості, що дозволяє ефективну експлуатацію, а також відновлення засобів і вмінь”. У своїх міркуваннях автор акцентує виразно потребу поєднання прийнятої стратегії фірми з її операційною діяльністю, яка зумовлює її результативність. Одночасно помічає загрози, що виникають з конкурентного оточення, які пов’язані з імітованістю ефективних бізнес-моделей. Нівеляція цих загроз вимагає безперервного удосконалення бізнес-моделей, яке можна визначити як своєрідну “втєчу вперед”. Найважливішим інструментом їхнього удосконалення є часткові і переломні інновації. Перше з них – це такі зміни у існуючій моделі, які виражаються створенням конкурентної переваги. Вона може стосуватися, наприклад, якості продуктів, мережі дистрибуції, досліджень і розвитку, контактів з клієнтами (CRM) або також процесів виробництва. Впровадження переломних інновацій – це друга дорога “втєчі вперед”. Вона полягає у такому новаторському формуванні ланцюга вартості, щоб виникла інновація, яка започатковує на ринку хвилю творчої деструкції, що приводить до створення зовсім нової моделі бізнесу. Ланцюг вартості, якщо продовжити думку К.Облуя [2], – це правила, які пов’язують засоби, людей і витрати, що виконують в організації функцію своєрідного коду DNA. Різномірні правила становлять підставу формування різних ланцюгів вартості. Найтипівіші з них – це моделі: Оператора, Інтегратора і Диригента. Кожна з них вимагає і генерує інші ключові компетенції, уможлиблює інший тип переваги, має переваги і недоліки [2].

Імператив динамічної інтерпретації моделі бізнесу, охарактеризований проінноваційною орієнтацією, становить важливу методичну і практичну перевагу концепції К. Облуя.

Свою чергою, А. Афуа і Ч. Туччі [3] в бізнес-моделі, трактованій як одна з детермінант, що впливають на ефективність підприємства, підкреслюють значення так званого “чинника зміни”. Цей чинник ідентифікується з інноваціями, особливо такими, які мають переломний характер. Як основний приклад такої інновації цитовані автори називають можливості, які створює використання Інтернету. Зауважують, що переломні інновації посередньо, але значущо впливають на ефективність підприємства.

Цікаво значення бізнес-моделей підприємств у контексті інноваційності опрацював Г. Хамел [4]. Бізнес-модель трактується ним як підстава концепції інноваційного бізнесу. На думку цього автора, особливо у сферах найсучасніших секторів, нові моделі ведення бізнесу більше руйнують старий порядок, ніж впроваджені нові технології. Новаторською концепцією ведення бізнесу можна вважати використання радикальних інновацій, які відкривають цілком нові можливості на ринку. Бажаючи використати їх часто для революційних змін, необхідно розуміти бізнес-модель як певну сукупність, яка складається з багатьох елементів, що взаємодіють. Г. Хамел пропонує структуру такої моделі із чотирма найважливішими елементами:

- базова стратегія;
- стратегічні засоби;
- зв’язок і стосунки з клієнтами;
- вартість мережі [4].

Кожен названий елемент такої моделі складається, своєю чергою, з докладних компонентів; лише їхній аналіз, а також вирішення багатьох пов’язаних з ними питань уможлиблює уточнення здатності до вироблення концепції інноваційного бізнесу.

Дуже цікавий і новаторський підхід до створення стратегії, яка ґрунтується на інноваціях, запропонували В. Хан Кім і Р. Мауборн [5]. Їхню концепцію називають стратегією блакитного океану (на відміну від попередніх концепцій конкуренції, названих загально „стратегією червоного океану”), спираючи її на інновацію вартості. Названі автори подали принципи, інструменти, а також схеми дій, які уможлиблюють побудову, а також використання нового ринкового простору. На їхню думку, це простір, вільний від конкуренції. Такий простір може створити тільки вся система дій, що веде до стрибкоподібного приросту вартості як для клієнта, так і для усього підприємства. Ця система концентрується на пошуку нового ринкового простору перехоплюючи у ньому попит [5].

А отже, не створює конкурентної переваги в традиційній системі конкуренції, абстрагує від аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера, а також від засобової теорії побудови конкурентної стратегії. Це уможливується завдяки таким інноваціям, які дають змогу знизити витрати продуктів при одночасному підвищенні їхньої вартості для клієнтів. Сама стратегія “блакитного океану” сформульована достатньо загально, спираючись на шість принципів, які діють як обмеження (нейтралізація) на окремі чинники ризику. Чотири з них, пов'язані з формулюванням стратегії, такі:

1. *Реконструкція границь ринку.* Означає формування вільного ринкового простору у різних галузевих сферах, послаблюючи в цей спосіб ризик пошуків.
2. *Концентрація при побудові стратегії на широкому баченні,* а не на конкретних числах, що дає змогу оволодіти ризиком планування.
3. *Вихід за межі наявного попиту,* залучення цілком нових клієнтів повинно мінімізувати ризик масштабу.
4. *Збереження відповідної послідовності елементів,* які створюють бізнес-модель, що зменшує ризик відсутності її результативності.

Інші два принципи стосуються впровадження стратегії, її організаційних та управлінських аспектів. Перший з них, завдяки відповідному лідерству, повинен нейтралізувати організаційний ризик, другий через застосування відповідної мотиваційної системи робить меншим ризик управління, пов'язаний з поведінкою і позиціями людей.

Якщо пропаговане В. Хан Кімом і Р. Мабоурном твердження, що аплікація стратегії блакитного океану робить неістотною конкуренцію, є контрверсійним, то експонування інноваційності як найважливішого чинника, що будує вартість для клієнта, а через неї і підприємства, варто трактувати як стратегічний імператив розвитку сучасних організацій.

Виконаний в синтетичний спосіб огляд вибраних поглядів і концепцій, пов'язаних з використанням інновацій у розробленні стратегії, а також пов'язаних з ними бізнес-моделей, характеризується великим диференціюванням щодо способів і форм побудови таких моделей. Усі, однак, підкреслюють величезну роль, яку повинні відігравати інновації в побудові сучасних моделей бізнесу. Можна стверджувати, що ідентифікація і застосування різних форм інновацій становить певною мірою імператив структури стратегії, як і операційної діяльності підприємства XXI століття.

Постановка цілей

Можна припустити, що аналізована дослідна проблематика є пізнавально цікавою, все ще розвивається, а також є актуальною та істотною для формування концепції розвитку підприємств. У такому контексті сформульовано, отже, таку головну мету роботи:

1. Розкриття підходу, а також способів побудови бізнес-моделей, що використовують інновації.
2. Ідентифікація інновації як важливого чинника конкурентної переваги.
3. Характеристика вибраної інноваційної моделі бізнесу та оцінка можливості її аплікації на підприємстві.

Виклад основного матеріалу

1. Інновації – важливий чинник конкурентної переваги

Одним з найістотніших чинників ефективної конкуренції підприємства є його здатність і результативність впровадження інновацій. Вона є також істотною для побудови і результативності бізнес-моделей. Враховуючи вплив і способи створення конкурентної переваги, важливим є виділення двох головних видів інновацій.

1. Приростові інновації (incremental innovation). Це інновації з характером удосконалення продуктів і технологій. Вводяться найчастіше систематично, уможливаючи поступове зростання чи також підтримування конкурентоспроможності. Їх можна трактувати як чинник, який послідовно, лінійно впливає на зростання конкурентоспроможності.

2. Радикальні інновації (radical innovation). Цей вид інновації створює не тільки нові технології і продукти, але також нові концепції бізнесу. Їхній стрибкоподібний, загалом

революційний характер викликає те, що вони забезпечують часто порівняно тривалу конкурентну перевагу, створюючи нові умови конкуренції [4].

Як пристові, так і радикальні інновації впливають на три важливі сфери, вирішальні для умов конкуренції і конкурентоспроможності. Це такі сфери, як:

1. Економіка і сектори, що її утворюють.
2. Підприємства і реалізовані ними бізнес-діяльності.
3. Продукти і процеси.

Залежності між цими сферами схематично зображено на рис. 1.

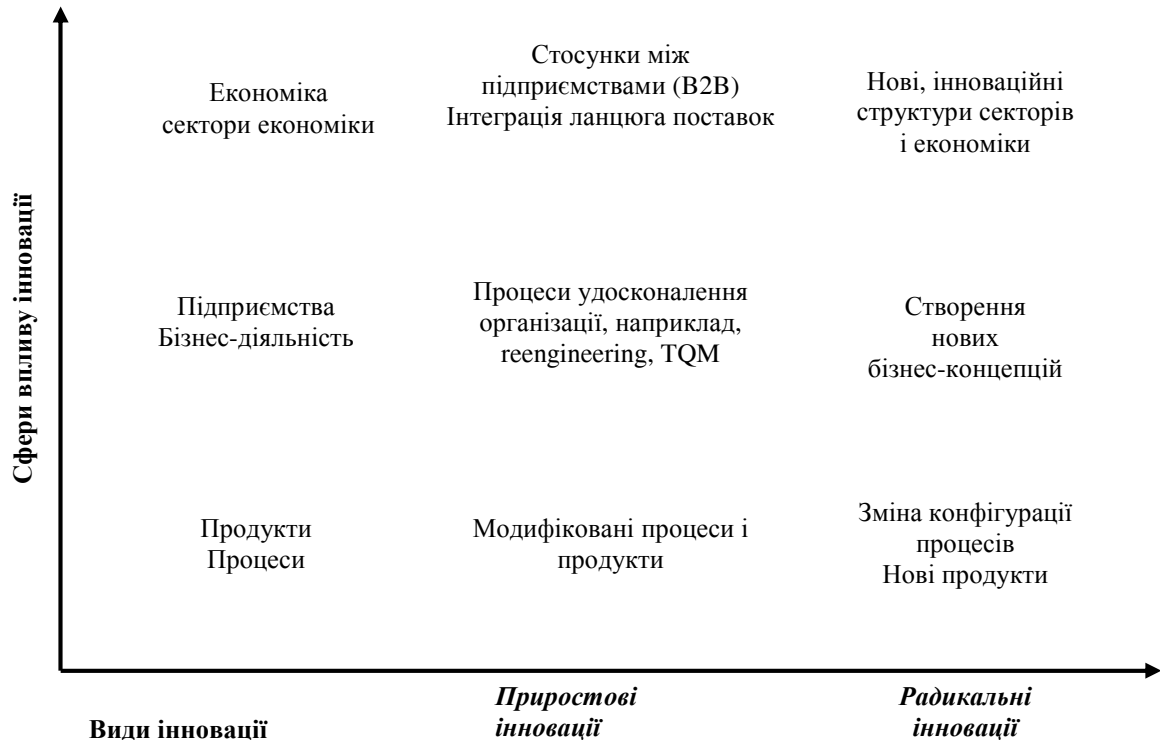


Рис. 1. Сфери впливу інновацій

Джерело: розробка на підставі Hamel G., *Leading the revolution*. – Harvard Business School Press, 2002, s. 64

У першій сфері вплив пристових інновацій проявляється переважно у побудові бізнес-стосунків типу B2B, а також змінах й удосконаленні ланцюга поставок. Своєю чергою, радикальні інновації створюють нові сектори економіки. Створюють їх як так звані підприємства нової економіки, так і інших секторів, що застосовують, наприклад, біотехнології чи нанотехнології. Виникнення нових секторів приводить до структурних змін усєї економіки, посилюючи в ній роль і частку підприємств, які спираються на знання.

У сфері підприємств і їхньої бізнес-діяльності пристова інноваційність пов'язується з удосконаленнями організації, такими, як, наприклад, reengineering або TQM. Своєю чергою, радикальні інновації створюють нові бізнес-концепції, які значно більше, ніж, наприклад, нові технології, змінюють систему конкуренції, часто руйнуючи стан речей.

Вплив пристових інновацій у сфері продуктів і процесів виражається в їхньому покращанні і модифікації. Радикальні інновації викликають зміни конфігурації процесів, створюють нові продукти і процеси.

2. Характеристика інноваційної концепції бізнесу (business concept innovation).

Цікавим прикладом використання інновацій (особливо інновацій, які впливають радикально) у стратегії підприємства є інноваційна концепція бізнесу (business concept innovation). Як згадувалось, її вираженням й аплікаційною підставою є відповідна бізнес-модель. Схематично ця модель подана на рис. 2.

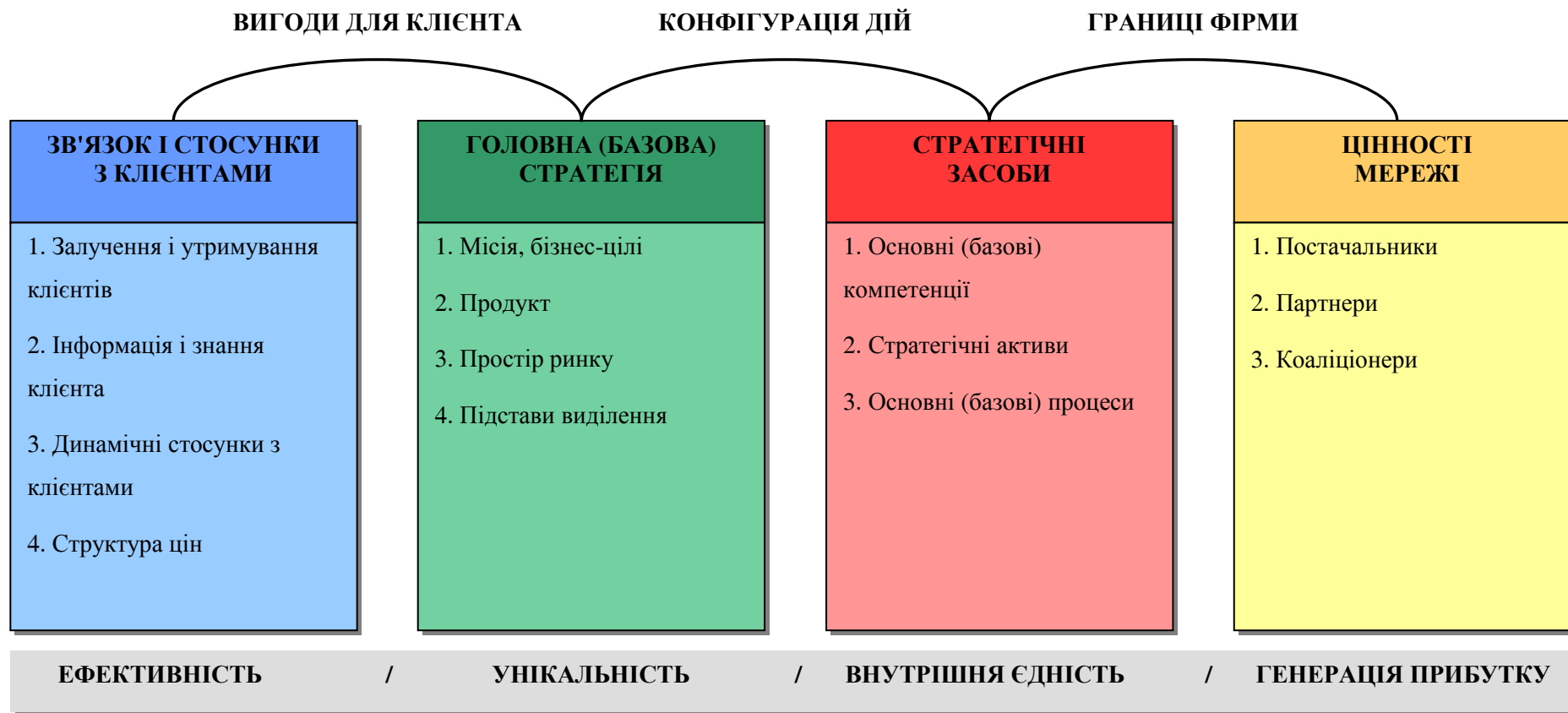


Рис. 2. Елементи інноваційної моделі бізнесу

Джерело: розробка на підставі: Hamel G., *Leading the revolution*. Harvard Business School Press, USA, 2000

Чотири найважливіші його елементи, тобто базова стратегія, стратегічні запаси, зв'язок і стосунки з клієнтами, цінності мережі взаємопов'язані, створюючи характерні три “мости”, що наведені нижче:

Базова стратегія ⇒ конфігурація дій ⇒ стратегічні засоби

Базова стратегія ⇒ користі для клієнта ⇒ зв'язок і стосунки з клієнтами

Стратегічні засоби ⇒ границі діяльності підприємства ⇒ цінність мережі.

Підставою побудови моделі, а, отже, і її елементів, а також поєднувальних “мостів”, є потенціал прибутку. Виділяють чотири чинники, які детермінують потенціал:

- ефективність;
- унікальність;
- внутрішню зумовленість;
- задуми і здатність до створення прибутку.

Найважливішими перевагами описаної моделі є трактування її елементів однаковою мірою як джерел інновації, так і сфер їхньої аплікації, а також ідентифікація істотних з погляду впровадження інновацій зв'язків між окремими елементами моделі. В її структурі дуже сильно експонуються стосунки з ринком, переважно з клієнтами, але також з коаліціонерами, постачальниками і партнерами. Для результативності моделі великою мірою вирішальними є внутрішні зв'язки (мости) між складовими моделі, як і зовнішні стосунки. Оригінальним можна визнати підхід, який трактує здатність до формування багатства (цінності) як найвищу мету інноваційної концепції бізнесу, становить критерій його оцінки.

3. Аплікація інноваційної моделі бізнесу

Використання концепції для моделювання підприємств уможливилося її головним положенням, яким є аплікація інноваційних рішень, що досягається через окремі елементи моделі. Прикладом застосування елементів інноваційної моделі бізнесу можуть бути актуально створювані і такі, що розвиваються в Європейському Союзі (зокрема також в Польщі) регіональні і місцеві енергетичні підприємства. Вони аплікують нові інноваційні технології, застосовуючи переважно відновлювані джерела енергії (ВДЕ), впроваджують нові процеси, поєднуючи виробництво різних видів енергії з логістикою поставок енергетичної сировини. Створюють при цьому нові зв'язки з постачальниками, партнерами і коаліціонерами. Нижче охарактеризовано у синтетичний спосіб елементи моделі бізнесу такого підприємства, а на рис. 3 їх схематично зображено.

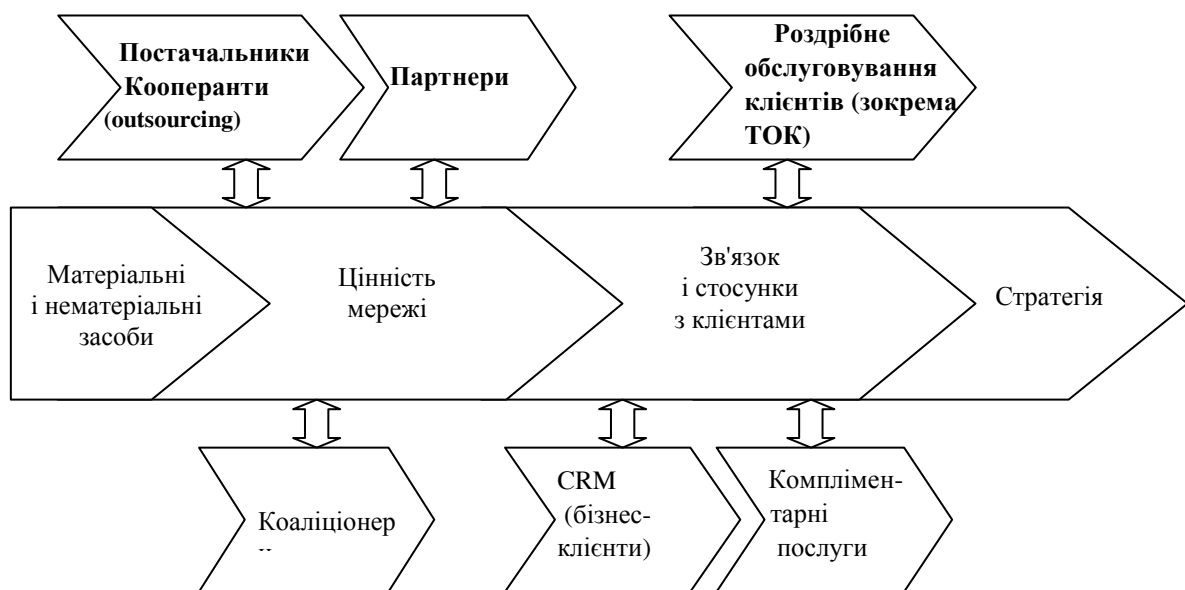


Рис.3. Схема моделі бізнесу

Джерело: Власна розробка.

Стратегічні засоби

В енергетиці інноваційні матеріальні засоби пов'язані із застосуванням нових технологій вироблення електричної енергії, тепла і біогазу, а, отже, створенням незалежних відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) чи також в майбутньому водневої енергетики. Своєю чергою, для газу цього типу засоби пов'язані із застосуванням технології сконденсованого газу для накопичення і поставляння цього палива споживачам.

Проінноваційний розвиток нематеріальних засобів пов'язаний з упровадженням конкурентного енергетичного ринку. Йдеться про компетенції у сфері продажу енергії, а також інших послуг, як енергетичних, так і, наприклад, похідних інструментів.

Інноваційність в цій сфері вирішуватиме однаковою мірою як перевагу, яку забезпечує витратне лідерство, так і вирізнення.

Зв'язок і стосунки з клієнтами

Найбільше значення тут мають інноваційні дії, які стосуються створення таких стосунків з будь-якими споживачами енергетичних засобів, які уможливають пропонування їм (поза корисними умовами) компліментарних послуг. Йдеться, наприклад, про похідні інструменти та управління ризиком.

Цінність мережі

Зміна вибору постачальників, диверсифікація поставок пов'язана з новою організацією мережі поставок.

Своєю чергою, прикладом залучення коаліціонерів можуть бути моделі енергетичних підприємств, які використовують громадсько-приватне партнерство, гміни і кластери.

Висновки

1. Конкуренція і пошук нового попиту викликає необхідність реорієнтації підприємств, необхідними будуть моделі бізнесу, які спираються на інновації, особливо радикальні.

2. Використання інновацій в побудові нових моделей бізнесу є вирішальними для їхньої стійкості на імітованість і втрату ефективності. Модель є тим стійкішою, чим радикальнішими є інновації.

3. Лібералізація енергетичного ринку, енергетична політика ЄС зумовлює потреби величезних змін функціонування енергетичних підприємств, вираженням яких будуть інноваційні моделі бізнесу.

Перспективи подальших досліджень

Цікавим напрямом подальших досліджень буде формування структур бізнес-моделей, що будуть використовувати управління знаннями для створення інновацій вартості. Уможливить це як задоволення клієнтів, їхню лояльність, так і зростання ефективності, а, отже, і вартості підприємства. Критичними чинниками формування такої моделі стануть методи стимуляції інновацій.

1. Afuah A. Business models. A Strategic Management Approach, McGraw-Hill Irwin, 2004. 2. Oblój K. Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa 2002. 3. Afuah A., Tucci Ch. Biznes internetowy. Strategie i modele, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003. 4. Hamel G. Leading the revolution, Harvard Business School Press 2002. 5. Chan Kim W., Mauborgne Renee, Blu Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant. – Harvard Business School Press, 2005.