

А. Ю. Дашко

*Белорусский государственный экономический университет,
Минск, Беларусь, antonhpl@mail.ru*

ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье основное внимание уделяется вопросам трансформации бизнес-моделей компаний под воздействием цифровизации экономики. Понятие «цифровая экономика» рассматривается с четырех основных сторон, каждая из которых является отсылкой к определенному аспекту «экономики знаний»: структура, процессы, продукция, инфраструктура. В работе приведены примеры эталонных игроков рынка, прежде всего в сфере электронной торговли, на основе анализа их деятельности, а также деятельности аналогичных субъектов хозяйствования даны соответствующие прогнозы развития мировой экономики в разрезе электронной торговли на третье десятилетие XXI в.

Ключевые слова: *цифровая экономика, инновационные бизнес-модели, информационно-коммуникационные технологии, электронная торговля, цепочки создания стоимости*

A. Dashko

Belarusian State University of Economics, Minsk, Belarus, antonhpl@mail.ru

COMPANIES BUSINESS MODELS TRANSFORMATION UNDER THE DIGITAL ECONOMY FORMATION

The article focuses on the companies business models transformation under the digitalization of the economy. The digital economy concept is being considered from four main points of view, each of which is a reference to the specific «knowledge economy» aspect: structure, processes, products, infrastructure. In the paper examples of benchmark market players, primarily in the field of e-commerce, are given. Based on the analysis of their activities, as well as the activities of similar business entities, the corresponding forecasts of the world economy development in the context of e-commerce for the 21st century third decade are provided.

Keywords: *digital economy, innovative business models, information and communication technologies, e-commerce, value chains*

Стремительное развитие цифровой экономики (далее – ЦЭ) оказывает полное, а в ряде случаев и фрагментарное влияние на экономические системы, на процесс создания ценностей как для потенциальных, так и для реальных клиентов. В этой связи представляется целесообразным рассмотреть некоторые из основных направлений трансформации бизнес-моделей компании в условиях формирования новой экономики (ЦЭ).

Несмотря на то что в литературе уже имеются определения понятия ЦЭ, общепринятое ожидаемо отсутствует. Однако существующие трактовки вышеупомянутого термина можно объединить, на наш взгляд, следующей мыслью: цифровой является исключительно та экономика, которая основана на оцифровке информации и соответствующей информационно-коммуникационной инфраструктуре (далее – ИКИ). При этом данный новый тип экономики предполагает ранее не использовавшиеся технологические возможности и вызовы, однако этим не ограничивается. В особенности также будут иметь место структурные и процессуальные трансформации. В условиях ЦЭ коренным образом изменяется способ создания экономических ценностей для клиентов.

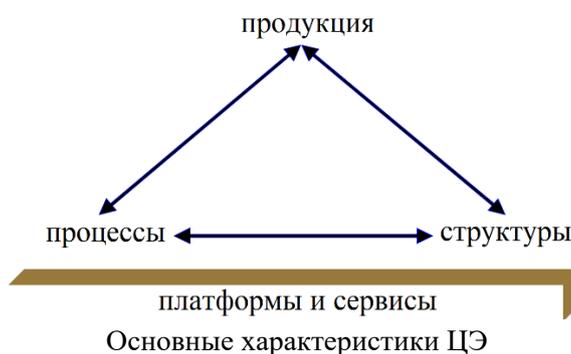
Развитие современного бизнеса, поддерживаемое информационно-коммуникационными технологиями (далее – ИКТ), можно оценивать с двух сторон: электронная торговля, 1) при которой

сеть Интернет (далее – интернет) и ее сервисы используются субъектами при формировании дополнительных каналов связи, новых направлений коммуникационной политики и продаж; и 2) которая сегодня основана на незначительно трансформированных бизнес-моделях. Безусловно, все это указывает на эволюционный путь развития. Однако за этой так называемой эволюцией электронной торговли стоит гораздо более радикальный путь развития. Сегодня электронная торговля основывается на новой ИКИ (в данной сфере используется опыт успешного применения разработок зарубежных и отечественных специалистов), что окажет более весомое воздействие на бизнес, чем обычное расширение каналов продаж. Такое развитие не является новшеством, оно отмечалось уже несколько десятилетий назад, кардинально меняя процессы и структуры внутри отраслей и между ними. Тем самым оно вело к «экономике знаний» и ЦЭ. Поэтому еще в начале XXI в. рядом международных экспертов высказывалось мнение о том, что это окажет серьезное влияние на основополагающие бизнес-модели [1].

Понятие *бизнес-модели*, на наш взгляд, включает в себя как минимум четыре основных тезиса:

- 1) архитектура продукта или услуги, отвечающая определенным потребностям клиентов;
- 2) определение соответствующего бизнес-сообщества, включая описание различных агентов, их ролей и протоколов взаимодействия;
- 3) описание потенциальных выгод для агентов;
- 4) описание источников доходов.

Чтобы разработать эффективные бизнес-модели будущего, важно понимать и анализировать текущие изменения, протекающие в современном бизнесе. В процессе анализа нами были определены четыре основных аспекта, характеризующие ЦЭ, находящейся на стадии своего активного развития: структура, процессы, продукты, а также инфраструктура и услуги (см. рисунок).



Данный анализ основан на оценке научной литературы и опыте международных экспертов, полученном при реализации различных инновационных проектов.

Структура. Первый аспект затрагивает вопросы, связанные со структурами, которые трансформируются под воздействием новых ИКТ (интернет, «WWW» и др.). В первую очередь необходимо сосредоточиться на организационных структурах внутри отраслей и выявлением связей между ними. В рамках данного аспекта выделены три наблюдения.

Во-первых, разрушаются традиционные цепочки создания стоимости. Возвращаясь к роли электронной торговли, целесообразно добавить, что клиенты склонны обходить посредников и взаимодействовать со своими поставщиками напрямую. Традиционные посредники рискуют исчезнуть из цепочек создания стоимости. Розничные клиенты могут обращаться непосредственно к производителям, чтобы получать информацию о продуктах или напрямую размещать заказы. Сегодня известно, что данное предположение при определенных условиях действительно оправдывается, но в большинстве случаев посредники все же останутся частью цепочки создания стоимости и в условиях формирования ЦЭ. Кроме того, непосредственное взаимодействие между клиентами и поставщиками пока еще не является нормой в электронной торговле.

Как следствие, во-вторых, наблюдается появление нового типа посредников, так называемых «цифровых посредников» [1]. Это типичное явление в эволюции электронной торговли, характеризующее фундаментальные изменения в отраслевой структуре. Например, если говорить о финансовых посредниках («Amscot Financial», «E-LOAN», «OTC Markets Group», «Quicken.com» и др.), они отличаются друг от друга объемом предлагаемых услуг и географическим охватом, соответствующей посреднической ролью в процессе создания стоимости, типом сети и т. д. Одна из главных причин такого активного развития данной сферы заключается в том, что посредничество является базовой функцией экономических систем, а значит и ЦЭ. Однако вид и форма посредников в ЦЭ отличаются от традиционных.

В-третьих, наблюдается фрагментарный подход к организации бизнеса. Стартапы, новые интернет-компании, зачастую фокусируются только на одном или нескольких видах товаров или услуг. Типичным примером служат так называемые поставщики услуг приложений (*англ.* application service providers, ASP). Данные организации размещают стандартные программные приложения на собственных серверах в пределах своих мощностей. При этом клиенты получают доступ к требуемому приложению и используют его посредством интернета. Компании могут сосредоточить свои ресурсы на основных видах деятельности, таких как прямой маркетинг, разработка продуктов или организация взаимоотношений с клиентами. К известным представителям такого рода относятся ERP-провайдеры (*англ.* Enterprise Resource Planning – система управления ресурсами предприятия), предлагающие отдельные модули посредством интернета.

Рассматриваемые субъекты, кроме того, выступают поставщиками не только приложений, но и полноценных бизнес-процессов. Так, отдел кадров или бухгалтерия часто находятся на аутсорсинге (в том числе через интернет), представляя собой небольшие стартап-компании.

Управление взаимоотношениями с клиентами (маркетинг взаимоотношений) – еще одна важная и интересная стратегия, которая ведет к сосредоточению внимания на основных видах деятельности и, следовательно, фрагментации традиционных цепочек создания стоимости. Компании, активно использующие эту стратегию, предлагают спектр продуктов и услуг, однако сами их не производят. К ним относится и упомянутая ранее «Quicken.com».

Безусловно, сохраняется определенная потребность в компаниях, концентрирующихся на производстве продуктов и оказании услуг и экономящих на масштабе, – производственных предприятиях.

Исходя из трех отмеченных нами ведущих моментов, становится очевидным и возможным факт изменения структур отраслей экономики. Одним из результатов этого может выступить так называемая сеть создания стоимости. Структуры сетевого типа – следствие фокусировки на основных видах деятельности; они подразумевают обязательное активное взаимодействие с другими партнерами по бизнесу [2].

При этом к различным элементам сети могут применяться различные формы координации и регулирования их деятельности. Важно отметить иерархические отношения, такие как контракты на поставку продукции в одной части сети и другие структуры рыночного типа (например, аукционы) – в других. Кроме того, каждый конкретный вариант создания стоимости в рамках рассматриваемых структур возможен только на определенный период времени. Так, в компании «Quicken.com» определенный тип продукта поставляется несколькими поставщиками, из которых покупатель вправе выбирать; а одни и те же поставщики являются партнерами в различных аналогичных сетях, которые сотрудничают с различными посредниками.

Процессы. Данный пример – отсылка ко второму немаловажному вопросу – процессам. Целесообразно рассмотреть три основных момента.

1. Обратные процессы создания стоимости. Все чаще и чаще процессы создания стоимости инициируются и управляются клиентами, а именно их движущей силой – потребностями. Заказчики

выражают свои личные потребности посредством взаимодействия со специализированными посредниками или, как говорилось ранее, даже с производителями напрямую. В этой связи широко обсуждается концепция компании «Dell» (и не только) – «сборка по заказу» (англ. «build to order», «BOT» – концепция, согласно которой производство продукции начинается только после подтверждения соответствующего заказа клиентом).

2. Кроме того, становится все более явным тот факт, что способ взаимодействия компаний и рынка, особенно с клиентами, должен изменяться. Клиенты все чаще рассматриваются в качестве индивидов, нежели как часть рыночного сегмента. Важно также осознавать то, что клиенты – часть сообществ. Упомянутые выше цели и пути развития процесса характеризуются такими концепциями, как индивидуализация, персонализация и массовая кастомизация.

3. Новые координационные механизмы рыночного типа. Наиболее показательными сегодня могут выступать примеры интернет-аукционов. Интернет-аукционы принимают разнообразные формы и заимствуют разные аукционные механизмы, к которым относятся английский, голландский и др. Нередко встречается метод «сбора спроса» (англ. «demand collection» – метод, который заключается в обработке потребностей клиента с последующим предложением ему нескольких альтернатив). Поэтому, бесспорно, как меж-, так и внутриорганизационные процессы уже претерпевают коренные изменения.

Продукция. Сегодня в рамках продукции, особенно информационно-емкой, содержание отделимо от контекста и инфраструктуры. Так, информация в печатной периодике (новости, реклама, объявления) представляется в определенном контексте, который подается через соответствующую физическую инфраструктуру. При базировании на новой ИКИ появилась возможность перенастраивать каждый продуктовый модуль и помещать его в достаточно гибкие и разнообразные контексты. При этом содержание может быть практически любым. К примеру, доступ к последним новостям можно получить посредством почти неограниченного количества веб-сайтов. Объявления также доступны через веб-сайты, многие из которых предлагают комплексный поиск. Реклама отображается в виде баннеров и прочего практически на каждом веб-портале.

Более того, в зависимости от потребностей каждого конкретного посетителя, содержание различных источников может быть определенным образом агрегировано и индивидуализировано, как в случае с контекстной рекламой «Яндекс».

Следует отметить, что в бизнес-приложения можно интегрировать иные продукты или же их модули (платежные, логистические и другие сервисы). К слову, платежные сервисы в своем большинстве действительно отныне не являются отдельными продуктами, по крайней мере, в сфере розничной торговли – напротив, они выступают неотъемлемой частью бизнес-приложений.

Инфраструктура. Для того чтобы соответствовать современным процессам и структурам создания стоимости, позволяющим выпускать соответствующие продукты и оказывать соответствующие услуги, в области инфраструктуры необходимы новые технологические платформы, а именно технические средства для реализации бизнес-модели отдельного бизнес-сообщества.

В настоящее время, особенно в сфере B2B, в различных отраслях появляются специализированные рыночные площадки, предназначенные для удовлетворения потребностей агентов отдельных бизнес-сообществ (например, «Ariba.com»). Подобно традиционному, электронный рынок может предоставлять типичные рыночные услуги, чтобы поддерживать требуемые рыночные функции. К таким услугам относятся доверительное управление, платежные, логистические, а также услуги по сертификации и заключению контрактов. Будучи доступными, данные услуги должны рассматриваться как общие – услуги, которые могут использоваться каждым субъектом экономики, а значит, рассматриваться как существенные элементы рыночной инфраструктуры [3].

Подводя итоги, важно акцентировать внимание на том, что на ранней стадии разработки бизнес-моделей в условиях цифровизации мировой и, как следствие, национальных экономик,

прежде всего, необходимо проанализировать обстановку (контекст) с позиции как отдельной компании, так и отрасли, применяя выверенную модельную структуру.

Среди основных вопросов, которые необходимо задать себе при построении бизнеса, правомерно отметить следующие:

1. Какова будущая структура определенной отрасли и/или компании?
2. Как будут выглядеть процессы создания стоимости?
3. Каковы основные потребности клиентов и соответствующие элементы продуктов/услуг для удовлетворения этих потребностей?
4. Какие услуги может предоставлять конкретная рыночная (электронная) площадка, обслуживающая определенную компанию/бизнес-сообщество?

Ответы на эти вопросы с большой долей вероятности сыграют решающую роль при поэтапном выстраивании бизнес-модели среднестатистической компании в условиях ЦЭ, находящейся на стадии своего становления.

Список использованных источников

1. *Betancourt, M.* The Critique of Digital Capitalism: An Analysis of the Political Economy of Digital Culture and Technology / M. Betancourt. – Goleta : Punctum Books, 2020. – 262 p.
2. Digital economy report 2019. Value creation and capture. Implications for developing countries / The United Nations Conference on Trade and Development and Development Publishing. – Geneva, 2019. – 172 p.
3. The OECD Digital Economy Outlook 2020 / The Organization for Economic Cooperation and Development Publishing. – Paris, 2020. – 316 p.