

ТЕХНОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

©Солов'янчик А.В., 2015

В умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища необхідно забезпечити життєздатність та економічну ефективність бізнесу. Для цього підприємство формує певну стратегію розвитку, що дозволяє здобути в довгостроковій перспективі стійкі конкурентні переваги. У сучасному веденні бізнесу все більшої популярності набирає розробка бізнес-моделі підприємства, яка виступає базовою ланкою стратегії підприємства. У контексті цього ми будемо говорити про бізнес-модель підприємства як нове джерело конкурентної переваги. Багато компаній використовують інноваційні бізнес-моделі як спосіб захисту від агресивних конкурентів, проте БКГ переконані, що інноваційна бізнес-модель є ефективним способом пошуку нових шляхів зростання. Наприклад, авіакомпанія Jetstar стала першою компанією, котра використала революційний підхід ціноутворення, пропонуючи традиційний пакетів послуг, паралельно дозволяла споживачам вносити свої пропозиції щодо обслуговування на борту літака [1]. Отже, тільки інноваційна бізнес-модель дозволить підприємству вижити в жорстких умовах конкуренції.

У сучасних умовах переорієнтації галузевої структури економіки нашої країни доцільно звернути увагу саме на сферу туризму. Адже індустрія туризму являється ключовою галуззю для розвинених країн, складає значну частку внутрішнього валового доходу. О. Бабчинська [2] у своїх дослідженнях стверджує, що однією із складових моделі розвитку туризму є створення бізнес-моделі туристичного підприємства. У загальному сенсі бізнес-модель підприємства — сукупність елементів, які характеризують принципову, відмінну від конкурентів логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів із метою створення продукту (послуги), що відповідає пріоритетам споживачів [3]. У літературі зустрічаються різні підходи щодо тлумачення бізнес-моделі підприємства: набір дій, що створюють цінність підприємству; система, що відображає діяльність підприємства; спосіб, за допомогою якого підприємство задовольняє потреби споживача; ланцюг цінності між ресурсною базою та економічним результатом; опис того, як підприємство створює цінності тощо.

Бізнес-модель може бути представлена графічно (дерево, блок-схема, технологічна карта і т.п.), таблично та у вигляді текстового опису. Існують різні класифікації бізнес-моделей, серед найбільш популярних можемо виділити [4] класифікацію "Архетипи бізнес-моделей МІТ" (MIT Business Model Archetypes (BMAs) та класифікацію Business model framework (BMF), розроблену Н. Chesbrough. Ще однією популярною класифікацією є класифікація професора Майкла Раппа [5].

Створюючи певну бізнес-модель компанії, перш за все, доцільно визначити ключові фактори впливу на діяльність підприємства. У своїй книзі Олександр Остервальдер [6] виділяє дев'ять наступних структурних блоків: ключові види діяльності, ключові ресурси, сегменти споживачів та взаємовідносини з ними, цінність пропозиції для споживача, канали збуту, ключові партнери, потоки надходження доходу та структура витрат – так звана, «Канва» бізнес-моделі. Також існує методика побудови бізнес-моделі «8 кубиків», розроблена компанією RIS Ventures [7]. Відповівши на 8 ключових питань: 1. Потреби споживачів. 2. Джерела та компоненти продуктів. 3. Готовий продукт та упаковка. 4. Неринкова конкурентна перевага. 5. Ринкова стратегія. 6. Механізм приваблення споживачів. 7. Дії споживачів. 8. Портрет цільових споживачів, – можна побудувати ефективну та дієву бізнес-модель. Давид Лоттенбах, партнер ICME International AG (Швейцарія, Цюрих), пояснюючи, як реалізується бізнес-модель в організації, часто використовує порівняння із ДНК, наголошуючи, що бізнес-модель має бути зрозумілою й прийнятною на всіх рівнях компанії. Адже саме бізнес-модель формує загальну корпоративну культуру, цінності, методи ведення бізнесу. Створення ефективної бізнес-моделі відбувається у 3 етапи: пропозиція цінності для споживача; формування ланцюга створення цієї цінності; визначення цінності, яку отримує фірма у цьому процесі, а також способів захисту від конкурентів [8].

Отже, для створення ефективної бізнес-моделі підприємцю достатньо правильно відповісти на ключові питання економіки: Що виробляти? Як виробляти? Для кого виробляти? Пропонуємо доповнити

цей список що одним питанням: Яку цінність ми несемо для своїх споживачів? У сучасній літературі існує достатня кількість технологій формування бізнес-моделей підприємства, більшість з них базуються на системну підході, розглядаючи бізнес як систему взаємопов'язаних суб'єктів ринку, а саме: підприємство, його партнери, споживачі, конкуренти та держава.

Пропонуємо вдосконалити існуючі технології розробки бізнес-моделі та адаптувати їх для підприємств туристичної галузі, зокрема туристичного оператора (рис. 1).

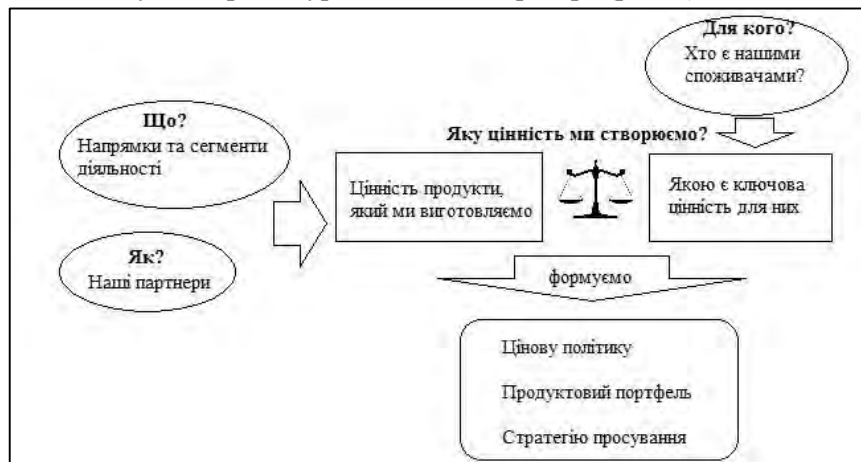


Рис. 1. Технологія розробки бізнес-моделі для туристичного оператора (розроблено автором)

На рисунку ми бачимо алгоритм розробки бізнес-моделі для туристичного оператора. Як наголошувалося раніше, є три ключові питання економіки: Що? (той вид діяльності, яким ми займаємося, для туристичних підприємств – це вибір країн, пакетних чи індивідуальних турів, додаткові або супутні послуги тощо), Як? (для створення готового продукту в туризмі необхідні партнери: тур агентства, тур оператори інших країн, авіакомпанії, готелі, страхові компанії, транспортні компанії, екскурсійні бюро, від вибору партнерів залежить якість продукту), Для кого? (той сегмент, на який ми орієнтуємося). В результаті ми створюємо певну цінність своїм продуктом, але важливо порівняти чи співпадає наша цінність з цінністю, яку очікує споживач. Тому вкінці ми коригуємо цінову політику, продуктивний пакет та розробляємо стратегію просування для максимального задоволення потреб споживача. Саме на останньому етапі створюється інноваційна бізнес-модель, адже оцінивши незадоволенні цінності. Можна розробити нову стратегію та модель розвитку. Ефективна бізнес-модель дає значний потенціал для розвитку підприємства. Дозволяє визначити ціннісні орієнтири та знайти оптимальні способи задоволення потреб споживачів, нарощуючи при цьому цінність самого підприємства. У сучасних умовах комерційний успіх підприємства залежить від побудови інноваційної бізнес-моделі підприємства, тому ця тема потребує подальшого дослідження.

1. Zhenya Lindgardt, Martin Reeves, George Stalk, Michael S. Diemler «Business model innovation». December, 2009.

2. Моделі розвитку туристичних підприємств [Текст] / О. Бабчинська // Формування ринкової економіки в Україні : зб. наук. пр. - Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2011. - Вип. 25. - С. 3-4.

3. Джон Маллінс, Ренді Комисар. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменить план. – Манн: Иванов и Фебер. – 2012. – 336.

4. Сооляттэ, А.Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Электронный ресурс] / А.Ю. Сооляттэ. – Режим доступа: drive.google.com/file/d/0BxOg0amRzk9vR2FkT2M3VksRkU/edit.

5. Rappa, M. (2007), «Business Models on the Web». Managing the Digital Enterprise - [Electronic source]. – Access: digitalenterprise.org/models/models.html.

6. Александр Остервальдер, Ив Пинье. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. – М: Альпина Паблишер. – 2012. – 288 с.

7. Черкашин П. Облачные бизнес-модели [Электронный ресурс] / П. Черкашин, В. Дмитриев. — Режим доступа : msdn.microsoft.com/ru-ru/dn133032.aspx.

8. Лоттенбах Д. Бизнес-модель – как ДНК [Электронный ресурс]/Д. Лоттенбах. — Режим доступа : nsg.agency/uk/blog/business-model-kak-dnk-kompanii/.