

СПОЖИВЧА ЦІННІСТЬ ЯК ОСНОВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОПЕРАТОРА СТІЛЬНИКОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

Проаналізовано сучасний стан галузі стільникового зв'язку України. Розглянуто основні підходи до формування бізнес-моделі компанії. Проаналізовано переваги та недоліки визначених підходів. Запропоновано бізнес-модель компанії-оператора стільникового зв'язку на основі ресурсного підходу. Визначено поняття і зміст споживчої цінності послуг стільникового зв'язку. Запропоновано матрицю для визначення споживчої цінності послуг стільникового зв'язку на основі аналізу відповідності послуг та вигід, що вони несуть для абонента.

The modern state of industry of cellular connection in Ukraine is analysed. Basic approaches to forming of business model of company are considered. Advantages and lacks of certain approaches are analysed. Business-model of company-operator of cellular connection is offered on the basis of resource approach. The concept and maintenance of consumer value of cellular connection services are determined. A matrix for determination of consumer value of cellular connection services is offered on the basis of analysis of accordance of services and profits that they carry for a subscriber.

На сучасному етапі розвитку ринок стільникового зв'язку України характеризується високим рівнем конкуренції. На ринку конкурують між собою 12 операторів мобільного зв'язку GSM- і CDMA-стандартів, причому сукупна ринкова частка лідерів галузі (Київстар, МТС, Астеліт і UPC) за підсумками 2007 року склала 99,08%. Дана структура ринку дозволяє зробити висновок про те, що ринок стільникового зв'язку України є олігополістичним. Показники проникнення стільникового зв'язку серед населення (119,8%), уповільнення темпів росту абонентських баз (12,9% у порівнянні з 68,3% у 2006 році) і доходів операторів (30% у порівнянні з 39% у 2006 році) свідчать про перехід життєвого циклу галузі зі стадії росту до стадії зрілості [1].

В сучасних умовах насичення ринку і жорсткості конкуренції особливу актуальність набуває проблема вибору підходу до побудови бізнес-моделі компанії-оператора стільникового зв'язку. Ключовим моментом при формуванні бізнес-моделі є виявлення джерел стійкої конкурентної переваги, що дозволять створити максимальну споживчу цінність послуг (сервісів) стільникового зв'язку. Споживча цінність, що створює компанія, визначає прибутковість бізнесу, і тому має бути основою при побудові бізнес-моделі компанії.

Аналіз сучасних літературних джерел дозволяє нам виділити три підходи до формування бізнес-моделі компанії: розглянемо їх основні риси.

Відповідно до концепції ланцюжка створення цінності М. Портера [2], бізнес-модель компанії включає технологічні й економічні види діяльності, що автор пропонує називати цінними видами діяльності. Усі цінні види діяльності М. Портер розділяє на дев'ять категорій: до первинних відносяться забезпечення постачання сировини, виробництво, забезпечення збуту, маркетинг і продаж, а також обслуговування; до вторинних – загальне управління, управління людськими ресурсами, розвиток технологій і матеріально-технічне забезпечення. У рамках кожної з категорій компанія здійснює ряд інших видів діяльності залежно від специфіки бізнесу. У результаті на кожній ділянці ланцюжка створення цінності компанія за рахунок покупних і внутрішніх ресурсів створює унікальну цінність для своїх споживачів.

Бізнес-модель, запропонована Американською асоціацією якості, передбачає виділення функціональних бізнес-процесів компанії, до яких відносяться усвідомлення ринку і покупців, розвиток місії і стратегії, розробка продуктів і послуг, просування і продаж, виробництво і доставка, виставлення рахунків і обслуговування покупців; а також структурних бізнес-процесів – розвиток і управління персоналом, управління інформацією, управління фінансовими і фізичними ресурсами, реалізація програм управління впливом на навколишнє середовище, управління зовнішніми ресурсами, управління організаційним розвитком. Таким чином, функціональні бізнес-процеси формують зміст бізнес-системи і процедури виконання призначення компанії, а структурні спрямовані на підтримку і розвиток інфраструктури компанії, забезпечуючи її існування.

Структурна модель еТОМ націлена на створення загального представлення бізнес-процесів надання послуг зв'язку та їхньої стандартизації [3]. У рамках бізнес-моделі еТОМ бізнес-процеси верхнього рівня підрозділяються на три групи: стратегію, інфраструктуру і продукт; операційні процеси; управління підприємством. Для аналізу бізнес-процесів моделі еТОМ, специфічних для конкретної компанії, можна провести декомпозицію процесів до необхідного рівня деталізації.

З точки зору стратегічного управління розглянуті бізнес-моделі мають низку подібних недоліків:

1) нечітке розмежування бізнес-процесів створення споживчої цінності і процесів управління компанією;

2) відсутність можливості виявити джерела формування конкурентної переваги;

3) загальний характер бізнес-моделей, що не враховує галузеву специфіку.

Отже, ціллю статті є визначення споживчої цінності послуг стільникового зв'язку як основи

побудови бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку.

Ціль статті передбачає розв'язання наступних задач:

- 1) виявлення оптимального підходу до формування бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку;
- 2) формування бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку;
- 3) визначення споживчої цінності послуг та сервісів стільникового зв'язку як основи бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку.

Обмеження, властиві розглянутим вище бізнес-моделям, не дозволяють операторам стільникового зв'язку використовувати їх практично. Актуальним в сучасних конкурентних умовах для галузі стільникового зв'язку, на нашу думку, є ресурсний підхід. Ресурсний підхід, що набув розвитку у роботах Г. Хамела і К. Прахалада [4], Д. Коліса і С. Монтгомері [5], Ф. Гуїяра і Дж. Келлі [6], звертає погляд компаній усередину себе з метою ідентифікації в собі тих здібностей, на базі яких можна буде вибудувати стійкі конкурентні переваги. У рамках ресурсного підходу ці здібності одержали назву ключових компетенцій, і являють собою взаємозалежний набір компетенцій персоналу і технологій, що робить компанію унікальною в певній галузі.

Таким чином, джерелом конкурентної переваги у рамках ресурсного підходу є ключові компетенції (здатності) і ресурси компанії. Ґрунтуючись на цьому положенні ми можемо запропонувати наступну бізнес-модель оператора стільникового зв'язку (рис. 1):

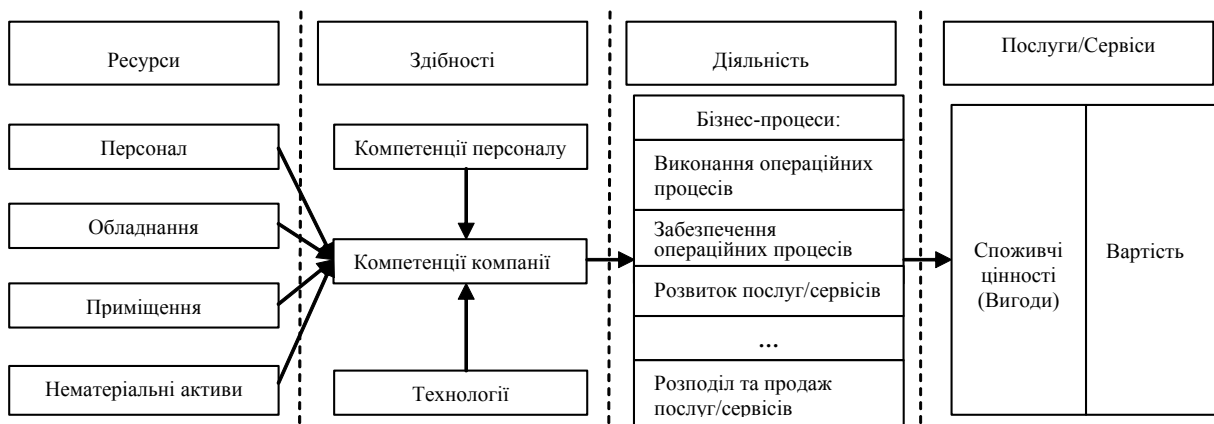


Рис. 1. Бізнес-модель оператора стільникового зв'язку (ресурсний підхід)

Як ми бачимо з рис. 1, споживча цінність пронизує всі ділянки бізнес-моделі, виступає у ролі критерію при визначенні необхідних ресурсів, що формують здібності необхідні для виконання цінних видів діяльності. Цінні види діяльності, в свою чергу, продукують певні послуги та сервіси, що мають нести максимальну споживчу цінність для абонентів (клієнтів) оператора. Кожна ланка бізнес-моделі оператора повинна бути спрямована на створення максимальної, більшої ніж у конкурентів, споживчої цінності своїх послуг.

Отже, ми можемо стверджувати, що споживча цінність знаходить своє відображення в послугах компанії, тобто по своїй суті товар або послуга є носієм функціональних і емоційних вигід для споживача. Цінність товару (послуги) для споживача, як стверджує Ф. Котлер, можна визначити наступним чином:

Споживча цінність = Загальна цінність для споживача / Сукупні витрати споживача = (Функціональні вигоди + Емоційні вигоди) / (Грошові витрати + Витрати часу + Витрати енергії + Матеріальні витрати)

Спеціалісти центру обслуговування абонентів PeopleNET виділяють наступний перелік вигід, що несуть послуги стільникового зв'язку абонентам (табл. 1).

Згідно із концепцією створення споживчої цінності Ф. Котлера, аби задовольнити все різноманіття потреб абонентів стільникового зв'язку, оператор повинен при створенні споживчої цінності своїх послуг враховувати наступні три рівні, що лежать в основі функціональних і емоційних вигід для абонентів (табл. 2): послуга за задумом, послуга в реальному виконанні та послуга з підкріпленням.

Послуги першого та другого рівнів створення споживчої цінності надаються оператором стільникового зв'язку, при чому послуги другого рівня можуть відповідати як всім послугам першого рівня (*бренд, покриття, якість*), так і відноситися до однієї або декількох послуг першого рівня (*всі інші послуги другого рівня*). Послуги третього рівня можуть виконуватися як компанією-оператором, так і компаніями-партнерами.

Отже, з табл. 2 можна дійти висновку, що задля задоволення потреб абонентів оператор має продукувати певний набір послуг стільникового зв'язку. Під час визначення та формування складу цього набору оператор повинен чітко уявляти, які вигоди для абонентів нестимуть ті чи інші послуги (див. табл. 1), тобто яку вони мають споживчу цінність. Для аналізу відповідності послуг стільникового зв'язку та вигід, що вони несуть для абонента, ми пропонуємо користуватися двомірною матрицею, що наведена на

рис. 2.

Таблиця 1

Перелік вигід абонентів стільникового зв'язку

№	Вигоди абонента
1	Голосове спілкування на відстані
2	Можливість отримувати голосові повідомлення, коли не має можливості відповісти на дзвінок
3	Переадресація вхідних дзвінків на інший телефон, коли немає можливості відповісти на дзвінок або коли абонент знаходиться поза зоною дії мережі
4	Можливість залишатися на зв'язку під час знаходження за кордоном
5	Можливість прийняти вхідний дзвінок під час поточної розмови по телефону / Можливість під час розмови по телефону відповісти на новий виклик, а потім повернутися до розмови з абонентом, що подзвонив першим
6	Можливість мобільного спілкування з групою до шістьох абонентів одночасно
7	Можливість самостійно встановлювати або скасовувати режим відображення номера телефону на дисплеї телефону абонента, якому адресується дзвінок
8	Отримання голосового повідомлення від оператора у будь-який час щодо стану власного рахунку, акцій, нових тарифних планів та ін.
9	Спілкування шляхом обміну текстовими повідомленнями
10	Отримання за запитом повідомлень від служб оператора щодо стану рахунку, отриманих бонусів та ін.
11	Можливість у будь-який час отримувати актуальну інформацію про погоду, новини, курси валют та таке інше
12	Обмін картинками, фотографіями, мелодіями, відеокліпами
13	Доступ до ресурсів мережі Інтернет в повному обсязі. При цьому немає необхідності знаходитися в офісі або біля стаціонарного телефону та комп'ютера
14	Доступ до необхідної інформації, розваг та кастомізації
15	Можливість формувати у телефоні власний набір контенту (ігор, музики, органайзерів, програм, файлів тощо)
16	Користування електронною поштою зі стільникового телефону
17	Можливість обміну даним великого обсягу на високій швидкості
18	Можливість бачити абонента та місце, де він знаходиться під час спілкування
19	Можливість проводити наради з декількома абонентами та відсутність необхідності виїжджати задля цього у відрядження
20	Точне визначення власного місцезнаходження
21	Економія витрат
22	Економія та отримання інформації щодо структури витрат часу та грошей на стільниковий зв'язок
23	Дистанційне управління банківськими операціями
24	Одержання кваліфікованої консультації від експерта центра обслуговування абонентів дозволяє зробити правильний вибір при покупці мобільного термінала, аксесуарів, підібрати оптимальний тарифний план при підключенні до оператора стільникового зв'язку, одержати інформацію про доступні сервіси і акції від операторів, налаштувати необхідні сервіси, а також завантажити контент
25	Гарантійне і післягарантійне обслуговування мобільних терміналів й аксесуарів

Таблиця 2

Рівні створення споживчої цінності послуг стільникового зв'язку

Рівень 1. Послуга за задумом (основна вигода)	Рівень 2. Послуга в реальному виконанні	Рівень 3. Послуга з підкріпленням
1) голосовий зв'язок (VS, Voice Service); 2) відеозв'язок; 3) обмін повідомленнями; 4) передача даних; 5) мобільний Інтернет; 6) WAP; 7) контент; 8) мобільне телебачення	1) бренд; 2) покриття; 3) якість зв'язку; 4) міжнародний роумінг; 5) голосова пошта; 6) переадресація дзвінків; 7) конференц-зв'язок 8) утримання / очікування дзвінків; 9) заборона виклику; 10) SMS (короткі текстові повідомлення); 11) MMS (мультимедійні повідомлення); 12) мобільний e-mail; 13) GPRS- і EDGE-роумінг; 14) передача / одержання факсимільних повідомлень	9) сервісні повідомлення від оператора; 10) система голосових меню Call Center (загальна довідкова озвучена інформація: про поточний баланс, залишок на рахунку і т.п.); 11) послуги, що допомагають заощаджувати; 12) антивизначник номера; 13) перерахування грошей іншому абонентові; 14) послуги, що дозволяють координувати й аналізувати витрати на стільникового зв'язок; 15) консультаційні послуги; 16) сервісне обслуговування мобільних терміналів і аксесуарів

Проблемою, що потребує подальшого дослідження та вирішення є формування механізму та критеріїв визначення видів діяльності, що оператор має виконувати своїми силами, а які передати у аутсорсинг для виконання іншим галузевим учасникам.

Послуги	Вигоди абонента																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Передача мови – голосовий стільниковий зв'язок																									
Голосова пошта (автовідповідач)																									
Переадресація викликів																									
Міжнародний/національний голосовий роумінг																									
Утримання/очікування дзвінків																									
Конференц-зв'язок																									
Антивизначення номера																									
Система голосових меню Call Center (загальна довідкова озвучена інформація: про поточний баланс, залишок на рахунку і т.п.)																									
Одержання й відправлення SMS-повідомлень																									
Послуги високошвидкісного діалогового обміну інформацією між абонентами і службами оператора (сервісними додатками)																									
Одержання текстової інформації про погоду, стрічки новин, курси валют та т.п.																									
Передача/одержання повідомлень MMS (Multimedia Message Service)																									
Мобільний Інтернет																									
Доступ до WAP-ресурсів: канали новин, економіка, спорт, погода, розваги, розклади, жовті сторінки, пошукова система																									
Завантаження динамічних інтерактивних додатків																									
Читання й відправлення електронної пошти (e-mail)																									
Пакетна передача даних																									
Відеодзвінок																									
Відеоконференції																									
Визначення місцезнаходження																									
Економ-послуги																									
Послуги, що дозволяють координувати й аналізувати витрати на стільниковий зв'язок																									
Мобільні банківські послуги																									
Консультаційні послуги																									
Сервісне обслуговування мобільних терміналів і аксесуарів																									

Рис. 2. Матриця «Послуга стільникового зв'язку / Вигода абонента»

Висновки

1. Аналіз підходів до формування бізнесу-моделі організації показує, що розглянуті підходи не дозволяють виділити джерела стійкої конкурентної переваги, а загальний характер бізнес-моделей, що рекомендуються, не дозволяє повною мірою врахувати специфіку галузі стільникового зв'язку.

2. Сучасним конкурентним умовам галузі стільникового зв'язку оптимальним чином відповідає ресурсний підхід до формування бізнес-моделі оператора. Кожна ланка бізнес-моделі оператора повинна бути спрямована на створення максимальної, більшої ніж у конкурентів, споживчої цінності своїх послуг.

3. Споживча цінність знаходить своє відображення в послугах і сервісах компанії-оператора, тобто послуги стільникового зв'язку є носієм функціональних і емоційних вигід для абонента. Для задоволення потреб абонентів оператор стільникового зв'язку має продукувати певний набір послуг стільникового зв'язку.

Література

1. http://iks-consulting.ru/ir_ukr_itog_07.php
2. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715 с.
3. <http://www.tmforum.org/BestPracticesStandards/BusinessProcessFramework/6637/Home.html>
4. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня : Пер. с

англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.

5. Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход : Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 400 с.

6. Гуияр Ф.Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организаций: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.

7. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. / Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. – М.; СПб.; К. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 944 с.

Надійшла 21.05.2009