

Совершенствование бизнес модели как средство управления стоимостью бизнеса

Т.Т. Вашакмадзе,

старший преподаватель кафедры бизнеса и управленческой стратегии, Институт бизнеса и делового администрирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (119571, г. Москва, просп. Вернадского, 82; e-mail: teimuraz.vashakmadze@gmail.com)

Аннотация. В статье автор пытается объединить существующие в научной литературе определения бизнес модели, описать основные элементы бизнес модели и подойти к вопросу анализа бизнес модели. Автор предлагает на основе существующих подходов анализа бизнес модели систему управления стоимостью бизнеса на основе реинжиниринга бизнес модели.

Abstract. In this article author tries to unite existing in academic literature definition of business model, to describe elements of business model and to come to the questions of business model analysis. Based on existing analysis frameworks author suggests value based management system on the basis of business model reengineering.

Ключевые слова: бизнес модель, реинжиниринг, стоимость бизнеса.

Keywords: business model, business model reengineering, value based management.

Понятие бизнес модель

В Современном Экономическом Словаре (Райзберг и др., 2006) да и в других энциклопедиях и словарях данный термин отсутствует, а когда мы знакомимся с академической или профессиональной литературой, можем заметить, что даются самые разные определения. В исследовании 2005 года (Ostrwalder и др., 2005) авторы делают попытку дать ответ на понятие бизнес модели. Они исследуют подробно 14 работ посвященных бизнес моделям и приходят к выводу, что во многих случаях термин используется без ее понимания.

Как мы видим, сам термин бизнес модель состоит из двух слов «бизнес» и «модель». Давайте дадим определение каждого слова и постараемся самостоятельно сформулировать определение.

В Современном Экономическом Словаре слово бизнес определяется как «предпринимательство - самостоятельная, осуществляемая от своего имени, на свой риск, под свою имущественную ответственность деятельность граждан, физических и юридических лиц, направленная на систематическое получение дохода». Данное определение близко к определению предпринимательства в ГК РФ.

В статье 2 Гражданского Кодекса РФ дается следующее определение предпринимательской деятельности - «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке».

Портал Менеджеров России дает следующее определение «Бизнес — это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке».¹

Таким образом, понятия бизнеса и предпринимательства совпадают. Что касается модели, то в тематическом словаре справочнике (Некрасов и Некрасова, 2010) дается следующее определение: «модель — некая мысленно представляемая или материально выраженная система, которая замещает некоторую другую, находится с ней в отношении сходства. Благодаря этому сходству, изучение модели дает возможность получить новую информацию об исследуемом объекте. Таким образом, модель — это аналог изучаемого объекта, зачастую создаваемый искусственно, на основе предшествующих знаний. В этом смысле модель выступает как овеществленная абстракция».

Получается, бизнес - это деятельность, направленная на систематическое получение прибыли. А модель - это абстрактная или материальная система представления объекта для ее исследования и изучения.

Если объединить вышеуказанные понятия для определения термина бизнес модель, то получается, что **бизнес модель - это то, каким образом извлекается прибыль от осуществляемой предпринимательской деятельности.**

Полученное определение очень похоже на определение бизнес модели, которое дается в интернет ресурсе Investopedia², где бизнес модель определяется как план, который реализуется компанией для генерирования выручки и получения прибыли. Исследователи Массачусетского Технологического Института (Weill и др., 2005) в своей работе бизнес модель также определяют очень широко, и их определение совпадает с нашим определением термина. Они определяют бизнес модель с помощью двух элементов: деятельность компании и как компания зарабатывает деньги.

Бизнес модель и стоимость фирмы

Когда мы оцениваем компанию, используя фундаментальный анализ, мы говорим о том,

¹ Портал Менеджеров России. Официальный сайт. Электронный ресурс. Режим доступа:

<http://tomanage.ru/library/glossary/b/business/> Дата обращения: 03.04.2012 г.

² Самый крупный интернет ресурс, посвященный тематике инвестиций.

что существует некая внутренняя (intrinsic value) или фундаментальная стоимость компании, которая определяется как дисконтированные потоки будущих доходов, которые в состоянии генерировать компания. Получается, существует прямая взаимосвязь между стоимостью компании и ее бизнес моделью, так как в зависимости от используемой бизнес модели или используемых бизнес моделей напрямую зависят то, какими будут будущие денежные потоки компании.

Бизнес модель и миграция ценности

А. Сливотский (Сливотский, 2006) в своей книге «Миграция ценности» пишет «ценность начинает мигрировать от устаревших моделей бизнеса к новым, которые способны лучше удовлетворить наиболее актуальные потребности клиентов».

На рисунке 1 визуальным образом представлен классический пример миграции ценности. До кризиса доткомов в 2000 году стоимость интернет компаний очень быстро росла и это видно на графике, котировки компании Yahoo с момента IPO выросли в цене на 7500% к 2000 году. Кризис «доткомов» случился после того как инвесторы осознали, что бизнес модели интернет компании не смогут генерировать достаточно денежных средств. Поэтому после кризиса стоимость интернет компании так же стремительно

начала испаряться. Два года спустя, когда на рынке остались лишь компании с сильными бизнес моделями ценность начала возвращаться в интернет отрасль. На графике можно видеть, как стремительно начала расти стоимость компании Yahoo с 2002 по 2005 год. Однако интересным представляется период с 2005 года по настоящее время. В конце 2004 года было проведено IPO Google и с 2005 года ценность постоянно мигрирует от бизнес модели Yahoo к бизнес модели Google. Это очень хорошо видно на рисунке с 2005 года по настоящее время.

Если обратиться к статье 2004 года, которая была опубликована в журнале Форбс (Duckovich, 2004), то увидим, что Google в своей бизнес модели изменила модель выручки через систему Pay-Per-Click. В чем заключается идея: рекламодатели устраивают аукцион на словосочетание для поиска и когда пользователь переходит на страницу рекламодателя через клик, Google получает от этого деньги. Однако подобная модель может работать в том случае, если много пользователей пользуются поисковым сервисом Google. Поэтому Google и начала предлагать дополнительные продукты бесплатно. Например, Google была первой, бесплатно предложив электронную почту с объемом в 1 гигабайт.



Рис. 1. Стоимость компании Yahoo и Google в динамике.

Бизнес модель и ее элементы

Мы дали общее определение бизнес модели, однако, в литературе встречаются более детальные определения бизнес модели, где говорится о более чем двух элементах бизнес модели. Например, А. Сливотски дает следующее определение: «бизнес модель — это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность потребителя и получает от этого прибыль».

А. Остервальдер и Ив Пигнер (Osterwalder и Pigneur, 2002) определяют бизнес модель как обоснование (rationale) того, как компания создает, доставляет и захватывает ценность. Несмотря на такое короткое и емкое определение, Остервальдер и Пигнер в своих работах выходят

на четыре важнейших взаимосвязанных элемента. В своей статье «Бизнес Модели и их Элементы» они подробно анализируют структуру бизнес модели, которая базируется на следующих элементах «что», «кто», «как», предложенных Сливотским, и добавляют очень важный финансовый аспект, а именно, элемент «сколько». На самом деле, конечно же, Сливотски не забывает о компоненте модель прибыли и в своей книге «Зона прибыли» (Сливотски, 2002), в русском варианте книга вышла под названием «Маркетинг со скоростью мысли», где он исследует вопрос о том, почему некоторые компании создают устойчивую прибыль и пытаются дать ответ на вопрос: «Где я буду делать прибыль завтра?» (Where Will I Make a Profit Tomorrow?).

Давайте рассмотрим подробно структуру бизнес модели, которую предложили А. Остервальдер и Ив Пигнер.

Элемент «что» охватывает все аспекты того, что предлагает компания своим потребителям. Сюда входят не только продукты/услуги компании, но и то, как компания дифференцирует себя от конкурентов.

Элемент «кто» охватывает все элементы, связанные с потребителем продукции/услуги компании. В этот блок входят вопросы определения потребителя, какие каналы коммуникации существуют, и какие взаимоотношения компания хочет выстроить с потребителем.

Элемент «как» охватывает все элементы, связанные с деятельностью и ресурсами между фирмой и ее партнёрами, для создания ценности для клиента.

Элемент «сколько» является кульминацией бизнес модели и означает, что модель выручки и структура расходов должны быть таким образом сбалансированы, чтобы обеспечить получение прибыли.

Марк У. Джонсон, Клейтон М. Христенсен и Хеннинг Кагерман определяют бизнес модель как совокупность четырех взаимосвязанных элементов, которые в совокупности создают и доставляют ценность (Johnson и др., 2008). Авторы выделяют следующие элементы: ценностное предложение для клиента, формула прибыли, ключевые ресурсы и ключевые процессы. Предложенный подход немного отличается от подхода Остервальдера и Пигнера тем, что Джонсон, Христенсен и Кагерман в элементе ценностное предложение для клиента объединили элементы «что» и «кто», а вот элемент «как» присутствует как в элементе ключевые ресурсы, так и в элементе ключевые процессы.

Для того чтобы компания имела ценностное предложение для клиента ей необходимо определиться с целевым клиентом; «сделать работу» для решения важных проблем или выполнять важную потребность для целевого клиента; и предлагать то, что решает проблемы или удовлетворяет важную потребность.

Элемент формула прибыли это то, как компания для себя создает стоимость, предоставляя (создавая) ценность для клиента. Джонсон, Христенсен и Кагерман, в отличие от других авторов, очень детально разбирают формулу прибыли. Она состоит из следующих компонентов: модель выручки, структура расходов, модель маржи и ресурс скорости.

Ключевые ресурсы это то, что необходимо иметь для того, чтобы компания имела ценностное предложение для клиента, а именно: люди, технологии, бренд, оборудование и др.

Ключевые процессы, правила и нормы это то, что позволяют прибыльно и регулярно доставлять до клиента ценностное предложение.

Гисен, Ридлбергер, Кристнер и Бель (Giesen и др., 2009) в своей работе опирались на исследования (Johnson и др., 2008) и (Osterwalder и Pigneur, 2009) и предложили определение бизнес модели в виде четырех элементов, в форме вопросов: Какая ценность доставляется до клиента? Как генерируется выручка? Как компания позиционирует себя в отрасли? Как доставляется ценность?

¹ В оригинале «Job to be done». В значении слова работа (job) Джонсон, Христенсен и Кагерман имеют в виду фундаментальную проблему в определенной ситуации, для которой необходимо решение.

Получается Сливотский, Остервальдер, Пигнер, Джонсон, Христенсен и Кагерман в своих работах соглашаются с общим определением бизнес модели и лишь дробят элемент описание бизнеса на 2 элемента (см. рис. 2).

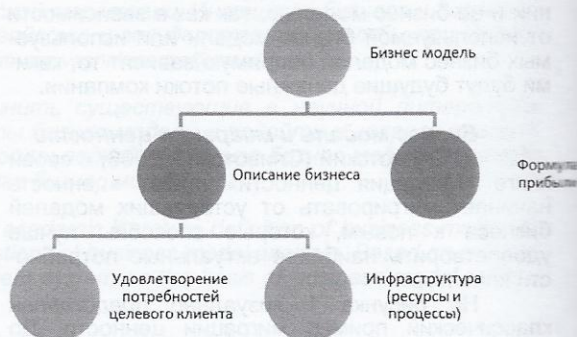


Рис. 2. Элементы бизнес модели.

Таким образом, на основе проведенного обзора литературы можно дать более детальное определение термина бизнес модель. **Бизнес модель – это структурированное представление деятельности компании, которое можно описать с помощью ее взаимосвязанных элементов. Элементы же бизнес модели можно обозначить следующим образом: как компания удовлетворяет потребности целевого клиента и как доносит и захватывает ценность, какую формулу прибыли компания использует для трансляции ценности клиентов в стоимость компании, и какими ресурсами и процессами обладает компания для тиражирования и защиты ценностного предложения для клиента и формулы прибыли.**

Система анализа и совершенствования бизнес модели Остервальдера и Пигнера

Наиболее практически ориентированную систему анализа бизнес моделей можно увидеть в последней работе Остервальдера и Пигнера (Osterwalder и Pigneur, 2009). В своей книге «Построение бизнес моделей» (Business Model Generation) они предлагают систему, которая может быть использована не только как инструмент анализа текущей бизнес модели, но и как инструмент совершенствования текущей бизнес модели и формирования, новых бизнес моделей.

Основной заслугой Остервальдера является четкое структурирование бизнес модели по 9 блокам. В основе лежит модель прибыли или формула прибыли, то есть модель выручки (потоки поступления доходов) и структура издержек. А далее он на формуле прибыли выстроил ключевые блоки для модели выручки и для структуры издержек.

Что еще ценно в предложенной системе, так это возможность использования инструментов стратегии голубого океана, а именно модели четырех действий (Ким и Моборн, 2008), то есть «с помощью видоизменения существующих бизнес-моделей создание совершенно новых от-

раслей путем фундаментальной дифференциации»¹.

Модель четырех действий:

- Какие факторы, которые отрасль принимает как само собой разумеющиеся, следует упразднить?
- Какие факторы следует значительно снизить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- Какие факторы следует значительно повысить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся отрасли следует создать?

Система управления стоимостью бизнеса на основе реинжиниринга бизнес модели

Таким образом, используя систему анализа и совершенствования бизнес модели Остервальдера и Пигнера и модель четырех действий Кима можно разработать непрерывную систему управления стоимостью предприятия (рис. 3).

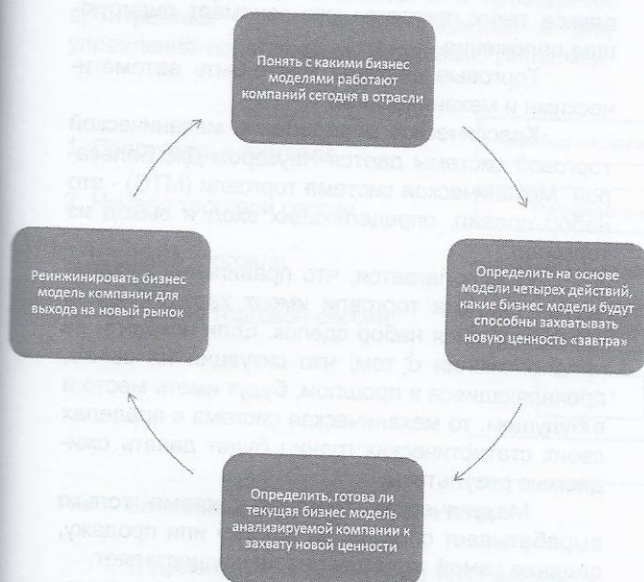


Рис. 3. Система управления стоимостью бизнеса на основе реинжиниринга бизнес модели.

На рисунке 4 показано, как гипотетическая компания, используя предложенную систему, выходит на новый рынок и тем самым управляет стоимостью компании. На первом этапе изображено, что изначально компания занимает какую-то часть рынка. На втором этапе показано как компания, трансформируя бизнес модель выходит на новый рынок. То есть бизнес модель компании захватывает ценность, как старого рынка, так и нового. Обратите внимание, что на этапе 2 новый рынок и есть все продажи компании (можно привести пример iPad, когда компания Apple создала новый рынок и какое-то время полностью контролировала рынок).

На третьем этапе показано, что на новом рынке появляются конкуренты, несмотря на то, что компания удерживает лидирующие позиции.

Таким образом, если компания не будет непрерывно использовать предложенную систему, ее бизнес модель не сможет захватывать новую ценность.

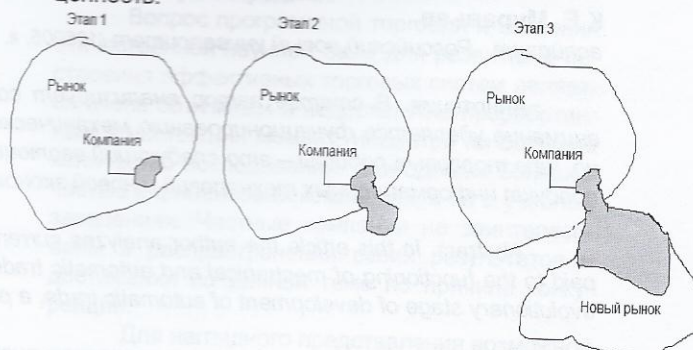


Рис. 4. Система управления стоимостью бизнеса на основе реинжиниринга бизнес модели.

Библиографический список:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации часть первая. Официальный сайт компании ГАРАНТ. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://base.garant.ru/10164072/1/#1000> Дата обращения: 09.04.2012 г.
2. Некрасов С. И., Некрасова Н. А.. Философия науки и техники: тематический словарь справочник. Орловский государственный университет, 2010.
3. Александр Остервальдер и Ив Пинье, Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. Издательство: Альпина Паблишер, 2011.
4. Адриан Сливотски, Маркетинг со скоростью мысли. Издательство Эксмо-Пресс, Москва, 2002.
5. Адриан Сливотски, Миграция ценности. Издательство «Манн, Иванов и Фербер», Москва, 2006.
6. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 495 с. — (Библиотека словарей "ИНФРА-М").
7. У. Чан Ким, Рене Моборн, Стратегия голубого океана. М.: HIPPO, 2008.
8. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Models and their Elements. Position Paper for the International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland, 4-5 October 2002.
9. Alexander Osterwalder, Christine Parent, Yves Pigneur, Setting up an ontology of business models. Université de Lausanne, EMOI workshop at Conference on Advanced Information Systems Engineering (CAISE), Riga, June 2004, 2004.
10. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, and Christopher L. Tucci, Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, Communications of AIS, Volume 15, May 2005.
11. Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, Business Model Generation. Wiley, 2009.
12. Davide Dukcevic. Google Vs. Yahoo! Forbes.com, 26/04/2004. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.forbes.com/2004/04/26/cx_dd_0426mondaymatchup.html Дата обращения: 05.04.2012 г.
13. Edward Giesen, Eric Riddleberger, Richard Christner and Ragna Bel, Seizing the advantage, When and how to innovate your business model. IBM Institute for Business Value. IBM Global Business Services. Executive Report, 2009.
14. Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen and Henning Kagerman. "Reinventing Your Business Model." Harvard Business Review. December 2008.
15. Peter Weill, Thomas W. Malone, Victoria T. D'Urso, George Herman, and Stephanie Woerner, Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms, Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology, MIT Center for Coordination Science Working Paper No. 226, 2005.

¹ Александр Остервальдер и Ив Пинье, Построение бизнес-моделей.