

# Подходы к разработке бизнес-моделей малых инновационных компаний

*Показано соотношение понятий «концепция продукта», «бизнес-модель» и «конкурентная стратегия» для практиков инновационного бизнеса.*

*Сообщается о практических подходах формирования бизнес-моделей малых инновационных компаний, создаваемых в крупных корпорациях с целью эффективной диверсификации их деятельности.*

**Ключевые слова:** конкурентная рыночная стратегия, бизнес-модель, концепция продукта, стартап, spin off, диверсификация, малая инновационная компания.



**В. В. Стреналюк,**  
главный эксперт, государственная  
корпорация «Ростехнологии»  
e-mail: [vstren@gmail.com](mailto:vstren@gmail.com)

Поскольку цель бизнеса — создавать клиентов, у менеджмента остались только две основные функции: инновации и маркетинг; все остальное — рутинная, создающая издержки.

*П. Ф. Друкер*

Стратегия развития государственной корпорации «Ростехнологии» на период до 2020 г., оценивая текущее положение Корпорации, среди слабых сторон для организаций Корпорации отмечает следующие:

- «Корпорация слабо представлена на ряде быстрорастущих рынков (доля новых направлений около 4%), пока не реализован потенциал диверсификации, сохраняется высокая зависимость от гособоронзаказа и военно-технического сотрудничества, что несет риски волатильности объема заказов, ограниченной рентабельности...».
- «Существующая организационная структура, распределение полномочий и ответственности в Государственной корпорации «Ростехнологии» не оптимальны, что ведет к бюрократизации и задержкам в принятии критичных управленческих решений на уровне холдинговых компаний и организаций».
- «Существует дефицит ряда критичных управленческих компетенций, в том числе: в области построения современных производственных систем мирового класса, венчурного финансирования и реструктуризации. В структуре менеджмента неоправданно низка доля менеджеров, ориентированных на бизнес».

Стратегией развития Корпорации ставится задача: «...для увеличения конкурентоспособности холдинговых компаний требуется диверсификация производств с технологиями двойного назначения и части оборонных производств в гражданскую продукцию. Диверсификация позволит выйти на более конкурентные и менее политизированные и рискованные рынки, чем государственный оборонный заказ и

военно-техническое сотрудничество. Кроме того, развитие производств гражданской продукции повысит экономию от масштаба и сократит сроки окупаемости бюджетных вложений по оборонной тематике за счет оптимизации отдачи от них».

Замечу, для ликвидации технологического отставания и модернизации предприятий Корпорации требуется привлечение значительных ресурсов, при этом бюджетное финансирование ограничено (около 40% потребностей) и недостаточно для решения этих задач.

Это означает, что финансирование развития предприятий возможно в основном из собственных средств организаций (из доходов от основной деятельности, средств от продажи непрофильных активов и заемных средств), либо путем привлечения стороннего инвестора.

В мировой практике задача повышения экономической устойчивости организаций, деятельность которых имеет сильную зависимость от ограниченного числа заказчиков, (в условиях так называемых моно- и олигопсонистических рынков) решается за счет диверсификации их деятельности путем создания и вывода на рынок новых продуктов на основе технологий и разработок данных организаций. Причем, эффективность данных мероприятий зависит от целого ряда внешних рыночных и внутренних организационных факторов. В настоящее время выработан ряд принципов, придерживаясь которых можно надеяться на успех диверсифицированного бизнеса крупных предприятий. Среди таких принципов прежде всего следует указать необходимость выделенного управления как развитием новых бизнесов путем создания дочерних предприятий, так и выделенного управления инвести-

рованием новых проектов путем формирования корпоративного венчурного фонда. Указанные положения обоснованы известным исследователем, профессором Гарвардской школы бизнеса Клейтоном М. Кристенсенем в его книге «Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании» [1].

Для существенного повышения доходов предприятий необходима концентрация на прорывных точках технологического роста, имеющих потенциал вывода новой высококонкурентной и высокомаржинальной продукции на массовые рынки гражданских товаров, емкость которых многократно превышает рынки вооружений.

Как показывает мировой опыт, технологии военного и двойного назначения, разработанные в специализированных научно-исследовательских организациях для производства военной и специальной техники, позволяют создавать различные коммерческие продукты, обладающие зачастую уникальными потребительскими свойствами и имеющие спрос на гражданских рынках.

В организациях Корпорации имеются разработки, способствующие созданию новых продуктов, обладающих значительными конкурентными преимуществами, которые, в свою очередь, могут послужить основой для формирования перспективных инновационных бизнесов. Однако, поскольку цели и основные направления деятельности указанных научно-исследовательских организаций — создание военной и специальной техники, реализация непрофильных инновационных проектов в рамках этих организаций не происходит. В мировой практике для решения задачи коммерциализации базовых технологий на новые рынки принято создавать отдельные инновационные предприятия (spin off).

При этом для защиты законных прав и обеспечения коммерческих интересов материнского предприятия и других ключевых участников проекта, а также мотивации их предпринимательской инициативы, в число совладельцев образуемого нового малого инновационного предприятия помимо инвестора должны войти менеджмент организации Корпорации и авторы — инициаторы проекта.

Коммерциализация инновационных разработок в рамках выделяемых из материнских предприятий малых предприятий имеет ряд преимуществ:

- Адекватность характеру постиндустриальной экономики, включающему быстрые изменения рынка и короткий жизненный цикл продукта, опору на человеческий капитал, необходимость создания новых рынков и первенства выхода на новые рынки.
- Фокусирование на целях проекта (в отличие от материнской организации, ориентированной на собственные уставные задачи).
- Организационная гибкость и динамизм в управлении.
- Прямая заинтересованность ключевых участников проекта в его успехе.

Выбор направлений диверсификации для крупной корпорации является отдельной сложной задачей. Результаты исследований [2] показывают, что дивер-

сификация повышает стоимость корпорации далеко не во всех случаях. Положительный результат достигается, когда:

- диверсификация происходит в связанные с основным бизнесом отрасли, использующая ключевые компетенции корпорации;
- административные издержки на диверсификацию не превосходят трансакционные издержки инвестирования на эти рынки, т. е. когда затраты для акционеров на диверсификацию через корпоративные поглощения меньше чем затраты на добавление к их портфелю новых прямых инвестиций.

При определении стратегии диверсифицированной компании обращают внимание на следующие факторы:

- Насколько широкие отраслевые рынки охватывают новые направления бизнеса (несколько отраслей или многие отрасли промышленности).
- Географический масштаб бизнеса — на какие рынки в основном нацелены новые направления бизнеса компании: внутренние, многонациональные или глобальные рынки.
- Связь новых направлений бизнеса компании с традиционными для компании направлениями.
- Возможности по укреплению позиций в существующем бизнесе с помощью новых направлений.
- Возможности по захвату позиций в новых отраслях путем приобретений, слияний, внутренних стартапов, или альянсов.
- Действия по исключению запуска слабого или непривлекательного бизнеса.
- Действия, направленные на захват смежного бизнеса.
- Планируемые подходы к распределению капитальных вложений и ресурсов между направлениями.

Указанные факторы во многом коррелированы с критериями отбора проектов, используемыми венчурными фондами [3], что является дополнительным аргументом в пользу использования корпоративного венчурного фонда как инструмента инновационного развития.

В случае использования корпоративного венчурного фонда в качестве стратегического инструмента диверсификации, фонд, преследуя собственные коммерческие интересы, будет отбирать такие проекты, которые обладают автономной коммерческой и инвестиционной эффективностью [3]. При этом особо актуальной становится задача разработки и реализации эффективной рыночной стратегии для портфельных компаний фонда.

В рамках данной статьи под конкурентной рыночной стратегией мы будем понимать комплексный план действий компании на рынке относительно фирм-конкурентов. Понятие «конкурентная стратегия» тесно связана с понятием «бизнес-модель», но не тождественна ей. Бизнес-модель — это метод ведения бизнеса, с помощью которого компания получает доход, чтобы обеспечить себя. В работе [4] А. Остервальдер дает определение: «Бизнес-модель — описание основных принципов создания, развития и успешной работы организации». Согласно авторам, бизнес-модель описывает взаимодействие 9 блоков (рис. 1):

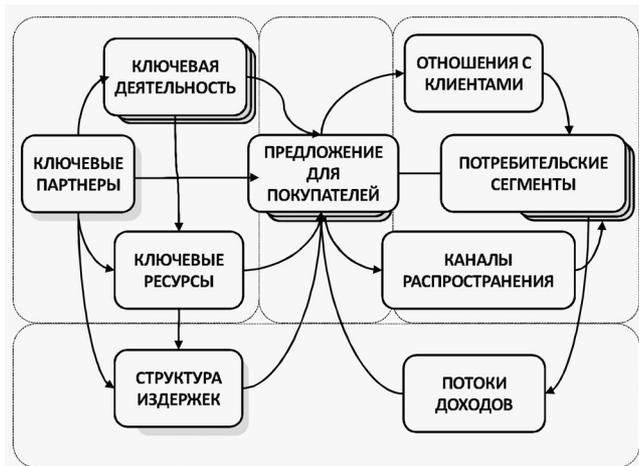


Рис. 1. Структура бизнес-модели [4]

1. Потребительские сегменты.
2. Ценностные предложения.
3. Каналы сбыта.
4. Взаимоотношения с клиентами.
5. Потоки поступления доходов.
6. Ключевые ресурсы.
7. Ключевые виды деятельности.
8. Ключевые партнеры.
9. Структура издержек.

Как видно, бизнес-модель отражает отношения компании и ее поставщиками, партнерами и клиентами для обеспечения прибыли. В свою очередь конкурентная стратегия рассматривает ее отношения с конкурентами. Однако, конкуренция на рынке происходит через соревнование в удовлетворении потребностей клиентов. Прямое взаимодействие с конкурентами происходит только в случаях нерыночного противоборства, эти ситуации мы не рассматриваем. Компания должна определить лучшие бизнес-модели для реализации своей конкурентной стратегии и на их основе развернуть действия для достижения стратегических целей, которые зависят от ряда факторов. Можно сказать, что бизнес-модель – это инструмент реализации стратегии. В рамках реализации конкурентной стратегии может быть изменена бизнес-модель. Заметим, что в отсутствии конкурентов не необходимости менять бизнес-модель и вообще иметь конкурентную стратегию. При необходимости, может поменяться и стратегия компании, является довольно распространенной ситуацией в инновационном бизнесе, имеющее название pivot.

Например, в зависимости от стадии развития компании ее актуальными стратегическими целями могут быть увеличение (или достижение заданного уровня):

- кассового оборота;
- прибыльности;
- доли рынка;
- капитализации;
- скорости роста.

Достижение максимальной доли рынка, например, в определенной мере открывает возможности диктата цен. Увеличение скорости роста компании повышает ее инвестиционную привлекательность. Все это обеспечивает рыночную силу для борьбы с конкурентами.

Здесь и далее имеются в виду конкуренция за клиента на рынке, а не конкуренция за ресурсы. Разработке стратегий рыночного лидерства в конкурентной борьбе посвящены работы целой плеяды известных ученых и практиков: Майкл Портер, Генри Минтцберг, Гари Хамел и К. К. Прахалад (теория ключевых компетенций), Трейси и Вирсема (ценностные дисциплины), Джеймс Ф. Мур (экосистема), Адам М. Бранденбургер и Барри Дж. Нейлбафф (игра в бизнес), Майкла Раппа (интернет-бизнес), Чан Ким и Рене Моборн (стратегия голубого океана) и др.

Данная статья посвящена актуальным вопросам формирования эффективных бизнес-моделей малых инновационных компаний, организуемых для диверсификации деятельности крупных корпораций.

Выбор или разработка бизнес-моделей для малых инновационных компаний имеет ряд трудностей и особенностей, обусловленных задачами, стоящими перед создаваемыми компаниями. Целями спинофф-компаний является обеспечение быстрого роста и захвата рынка (включая создание новых рынков и их захват) на основе конкурентных преимуществ, создаваемых на базе разработок и технологий материнских корпораций. Поэтому сначала нужно превратить данные технологические инновации в рыночные конкурентные преимущества.

Для построения высокоэффективного, быстрорастущего бизнеса, как выходящего на развитые рынки, так и формирующего новые рынки инновационных продуктов, задача разработки рыночной стратегии и бизнес-модели компании имеет чрезвычайную сложность, актуальность и важность. Решение этой задачи требует специальных компетенций не только в области бизнес-планирования, стратегического маркетинга и венчурного инвестирования, но и практического опыта создания и развития инновационного бизнеса. Однако в команде проекта, состоящей из изобретателей и начинающих менеджеров, таких компетенций не бывает. Для разрешения указанной проблемы отсутствия бизнес-компетенций у проектных команд применяется концентрация таких компетенций в бизнес-инкубаторах с передачей опыта путем практического консалтинга и менторства начинающих предпринимателей.

В отличие от бизнес-планирования традиционного бизнеса, проектирование бизнеса на основе инноваций требует решения расширенного круга задач:

1. Анализ рыночных возможностей инновации.
2. Выбор целевого сегмента рынка или предложения по его формированию.
3. Позиционирование инновационного продукта на рынке.
4. Первичный выбор или разработка бизнес-модели.
5. Выработка ценовой политики.
6. Разработка комплекса продвижения товара (реклама, стимулирование сбыта и т. п.).
7. Разработка механизмов защиты бизнеса от копирования (включая тактики патентования, формирование бренда и т. п.).
8. Подготовка инвестиционных схем для привлечения инвестора.

9. Формирование бизнес-плана.
10. Сопровождение запуска бизнеса.
11. Мониторинг и оперативная корректировка бизнес-планов по реальному развитию рыночной ситуации.
12. Риск-менеджмент, включая закрытие неудачного проекта при необходимости, с целью минимизации расходов.
13. Корректировка бизнес-модели, включая полное изменение.

Несомненно, ключевой задачей этого плана является задача разработки бизнес-модели.

Необходимо отметить, что для обеспечения прорывного роста нового бизнеса наличие эффективной бизнес-модели не менее (а возможно и более) актуально, чем наличие технологической инновации. Достаточно привести несколько примеров. Известно, что будущие основатели компании Google, обладая лучшим в мире поисковым алгоритмом PageRank не могли привлечь инвестиций или продать его Yahoo и AoL, пока не разработали маркетинговой инновации — контекстной рекламы. Сейчас капитализация Google превышает капитализацию Yahoo и AoL соответственно в 10 и 100 раз. Технология видеозаписи VHS от JVC победила Betamax от Sony (которая ее превосходила технологически) и Video2000 от Grundig-Philips благодаря стратегии продаж предварительно записанных фильмов. Skype был не первым и не лучшим VoIP сервисом, однако стал самым известным и капитализируемым. Лидерство Apple несколько лет назад по продажам iPhone во многом определялась стратегией продаж телефонов вместе с контрактами операторов в США.

Рассмотрим теперь подходы, рекомендуемые для использования при формировании бизнес-моделей малых инновационных компаний. Логично предположить, что раз в основе технологической инновации лежит изобретение, как результат творческого интеллектуального труда, то и соответствующее маркетинговое изобретение тоже результат творчества и построение каких-либо алгоритмов по формированию инновационных бизнес-моделей невозможно. Следовательно, казалось бы, можно использовать лишь экспертный метод, когда большой отраслевой опыт бизнеса может дать возможность экспертам решать задачи разработки бизнес-моделей и конкурентных стратегий. Обращение к экспертам — наиболее распространенный и хорошо работающий подход. Однако,



Рис. 2. Необходимые компоненты прорывного инновационного бизнеса

как показывает практика, бывает так, что опытные эксперты обременены отраслевыми стереотипами и не способны на свежий нетрадиционный взгляд, необходимый для революционного творчества. Вот несколько известных примеров экспертных оценок:

- «Ни у кого не может возникнуть необходимость иметь компьютер в своем доме», — президент корпорации Digital Equipment Corp., 1977 г.
- «Такое устройство, как телефон имеет слишком много недостатков, чтобы рассматривать его, как средство связи. Поэтому, считаю, что данное изобретение не имеет никакой ценности», — из обсуждений в компании Western Union в 1876 г.
- «Летательные аппараты тяжелее воздуха невозможны!», — Лорд Кельвин, физик, президент Королевского научного общества в 1895 г.

Таким образом, при разработке перспективных бизнес-моделей было бы целесообразно не полагаться слепо на мнение отраслевых экспертов, снизить влияние их субъективизма и попытаться применить наиболее общие процедуры. Иными словами, целесообразно сформулировать подходы разработки бизнес-моделей для технологических инноваций.

Итак, при проектировании нового бизнеса на основе разработок крупных корпораций представляется целесообразным придерживаться следующего итерационного плана поэтапного формирования бизнес-модели инновационной компании:

1. Провести инвентаризацию уникальных разработок в организации. Выявить такие результаты интеллектуальной деятельности (РИД), которые существенно превосходят другие известные решения. Как правило, так называемая базовая технология позволяет предложить различные новые продукты на различные рынки.
2. Проверить, что все права на указанные РИД принадлежат организации, ее сотрудникам или другим членам проектной команды.
3. Сформировать первую (новую) версию концепции рыночного инновационного продукта в терминах бизнес-модели [4]. (Этот пункт представляет собой креативный блок, рассмотрим его подробнее далее.)
4. Проверить соответствие концепции критериям коммерческой (а, следовательно, и инвестиционной) привлекательности [3]:
  - 4.1. Высокая маржинальность — существенное превышение рыночной цены продукта над его себестоимостью.
  - 4.2. Большая емкость рынка продукта и высокая положительная динамика.
  - 4.3. Преодолимые барьеры входа на рынок.
  - 4.4. Высокая готовность продукта (для вывода на рынок нужны невысокие временные и финансовые затраты).
5. При соответствии концепции продукта — приступить к разработке бизнес-плана, при несоответствии — вернуться к пункту 3.
6. В результате имеется концепция рыночного продукта как основа построения бизнес-модели. Надо сказать, что для начинающего бизнеса (стартапа) вначале необходимо сконцентрироваться на одном

продукте, так как линейка продуктов потребует роста издержек в геометрической прогрессии.

7. Описать 9 блоков бизнес-модели.

Наиболее сложным в приведенном плане действий является первичная формулировка концепции рыночного продукта и его корректировка (креативный блок плана, пункт 3). Ключевая задача здесь — превратить технологические преимущества технологии (уникальные ресурсы проекта) в конкурентные преимущества рыночного продукта. В ряде случаев это нетривиальная задача. Если посмотреть историю коммерциализации изобретений, то можно найти массу примеров, когда новая технология многократно меняла стратегию и бизнес-модель. Например, резина прошла долгий путь от применения в кровле крыш зданий и изготовления одежды до использования в шинной промышленности и других отраслях. Случайно изобретенный слабый клей Спенсером Сильвером из компании «3М» считался неудачным экспериментом, но был на всякий случай запатентован в 1970 г. Только через четыре года его коллега Арт Фрай предложил концепцию нового продукта — стикеров Post-it Notes.

Сформулируем подходы, которые можно предложить для реализации креативного блока — создания концепции продукта.

1. Продуктом может быть: товар, информация, права, услуги.
2. В самом общем случае концепция продукта представляет собой выбор актива (уникальной ценности), права на который имеется в распоряжении компании, и способа, которым она намеревается обменивать эти права на деньги на рынке, генерируя денежный поток. Комбинация активов и способов их обмена на рынке создают возможные концепции продукта.
- 2.1. Активы могут быть: финансовые, физические, нематериальные, человеческие.
- 2.2. Способы реализации прав компании: создание, дистрибуция, аренда, посредничество.
3. Сформулируйте функцию продукта в самом общем виде и проведите максимально широкий интернет-поиск его возможных областей применения (рынков). Выберите самый емкий и быстрорастущий рынок.
4. Изучите историю развития индустрии. Наверняка подобная идея уже предлагалась и были попытки ее реализовать — необходимо изучить все ошибки и все успехи предшественников.
5. Найдите аналоги построения бизнеса из других отраслей
6. Целесообразно использовать подходы теории решения изобретательских задач (ТРИЗ). Среди стандартов алгоритма АРИЗ-85-В следует обратить внимание на стандарты класса 3 — «переход к надсистеме и на микроуровень». Суть подхода сводится к предложению сменить точку зрения на целевой рынок или отрасль рыночного продукта путем изменения масштаба модели, что позволяет найти новые решения [5].
7. В работе [6] предложены шесть путей создания рыночных концепций, суть которых сводится к отказу от традиционной сегментации рынка и от

борьбы за клиентов, присутствующих на рынке. Вместо этого предлагается формирование новой потребительской ценности, открытию новых рынков и привлечению в них новых клиентов, которые не присутствовали на рынке.

После формирования концепции рыночного продукта следует построить бизнес-модель инновационной компании, на основе которой можно разработать конкурентную стратегию компании.

Разработанные материалы включаются в бизнес-план, определяющий направление развития, привлекать инвестиции и реализовывать проект. Конечно, по мере развития компании бизнес-план быстро устаревает и требует корректировки, но сам процесс планирования позволяет сделать проектирование инновационного бизнеса управляемым. Как писал Дуайт Дэвид Эйзенхауэр: «Всякий раз, готовясь к битве я убеждался, что планы бесполезны, но планирование — необходимо».

Анализ развития успешных инновационных компаний показывает, что путь их развития никогда не бывает прямым и предсказуемым, бизнес-модель и рыночная стратегия претерпевают постоянные адаптации к новым вызовам, рыночной ситуации или появившимся возможностям.

В заключение отмечу, что одним из важнейших аспектов успешной коммерциализации технологий является быстрота бизнес-строительства и захвата рыночных ниш. Способность превращать технологическое опережение по времени в лидерство по издержкам на рынке является главным аспектом преимущества инновационной компании [2].

*Список использованных источников*

1. Клейтон М. Кристенсен, Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании/Пер. с англ. Т. Овсенева. М.: Альпина Паблишер, 2004.
2. Р. Грант. Современный стратегический анализ/Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. 5-е изд. СПб.: Питер, 2008. (Серия «Классика МВА».)
3. В. В. Стреналюк, Об оценке инвестиционной привлекательности стартапа//В сб. «Новая экономика. Инновационный портрет России», Информационно-аналитическое издание Комитета Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации по науке и наукоемким технологиям, М.: НП «Центр стратегического партнерства», 2011.
4. А. Остевальдер, И. Пинье, Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и инноватора/Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011.
5. Г. С. Альтшуллер. Алгоритм решения изобретательских задач (АРИЗ-85В). Стандартные решения изобретательских задач//77 стандартов: Метод. разраб. для слушателей семинара «Методы решения науч.-техн. задач». Л.: Ленингр. металлч. з-д., 1985.
6. Ч. Ким, Р. Моборн, Стратегия голубого океана: Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов/Пер. с англ. М.: ГИППО, 2010.
7. А. А. Чурсин. Теоретические основы управления конкурентоспособностью. Теория и практика, М.: Спектр, 2012.

**Approaches to the development of business models for small innovative companies**

**V. V. Strenaluk**, Chief Expert, State Corporation «Russian Technologies».

Shows the relationship between the concepts of «product concept», «business model» and «competitive strategy» for practitioners of business innovation.

Reported on practical approaches to perform the business models of small innovative companies established in large corporations to effectively diversify their activities.

**Keywords:** competitive market strategy, business model, product concept, startup, spin off, diversification, small innovative company.