

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ПОДХОД К БИЗНЕС-ИНКУБАТОРУ: БИЗНЕС-МОДЕЛИ НА ОСНОВЕ ШАБЛОНОВ «ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ» И «ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ РЫНКОВ»

Хижняк Роман Степанович; Алматинский университет энергетики и связи; НИЯУ МИФИ, магистр менеджмента по специальности "Стратегический менеджмент и управление инновациями".

Khizhnyak Roman Stepanovich; Almaty University of Power Engineering and Telecommunication; National Research Nuclear University Moscow Engineering Physics Institute; magister "Strategic Management and Innovation Management".

Аннотация. Главный фактор интенсивного экономического роста развитых стран – инновации, в создании и распространении которых большую роль играет малое инновационное предпринимательство. Реализация любой инновации – это высокий риск. И для его снижения государству необходимо создать систему поддержки и стимулирования инноваций, одним из элементов которой являются бизнес-инкубаторы. На основе анализа деятельности наиболее эффективно работающих бизнес-инкубаторов были выведены принципы их успешной работы, один из которых гласит: «Бизнес-инкубатор – это бизнес». В соответствии с этим принципом в статье рассматриваются особенности составления для технологического бизнес-инкубатора бизнес-моделей как основы планирования и оценки возможностей бизнеса.

Ключевые слова: малые инновационные предприятия, поддержка малого бизнеса, бизнес-инкубатор, бизнес-модель, шаблон «Общих ценностей», шаблон диверсифицированных рынков.

Entrepreneurial approach to the business incubator: a business models based of «Shared Value Canvas» and «Diversified Markets Canvas»

Abstract: Innovations is the key driver for the developed countries intense economic growth. Small innovative ventures play a major role in the creation and development of the innovations. Any innovation implementation entails high risks. To reduce the risks the state has to come up with innovations support and incentives system which incorporates business-incubators as one of its elements. The most effective business incubators performance analysis results were used for development of business incubators successful operations basics. One of them is as follows: "A business incubator should be treated as business". This statement is the cornerstone of the present article covering the particulars of technological business incubators business models development to be used as business planning and evaluation basics.

Keywords: small innovative enterprises, small business support, business incubator, business model, "Shared Value Canvas", "Diversified Markets Canvas". 2

Повышение глобальной конкурентоспособности государства и уход от сырьевой направленности экономики – насущная потребность стран с переходной экономикой, таких, как Казахстан и Россия. В условиях глобальной экономической конкуренции устойчивый рост экономики возможно обеспечить высоким уровнем внедрения новых технологий и разработок, как это происходит в большинстве развитых стран. От 70 до 100% прироста производительности развитых стран сегодня обеспечивается за счет использования инноваций. Таким образом, повышение доли инновационной продукции в валовом внутреннем продукте (ВВП) до уровня развитых стран – один из приоритетов в развитии экономики.

В развитых странах малые предприятия обеспечивают около 50% всех инноваций. На единицу затрат количество инноваций в малых фирмах в 4 раза выше, чем в средних, и в 24 – чем в крупных. Кроме того, малые фирмы осваивают вдвое больше нововведений, чем крупные предприятия. Зарубежный опыт показывает, что малый инновационный бизнес очень динамичен и требует сравнительно небольших инвестиций. [3]

На постсоветском пространстве, в частности в Республике Казахстан (РК), ситуация обратная – здесь наибольшую активность проявляют крупные предприятия (по оценкам Комитета по статистике Министерства национальной экономики РК за 2016 г. – 30,7%), тогда как малые предприятия отличаются пассивностью (всего 6,8%). [1] Общий удельный вес инновационно активных предприятий в РК составил 9,3%, что соответствует данному показателю РФ. Данные по странам Восточной Европы – до 40% (Румыния – 28%, Словения – 32%, Польша – 38%), в странах ОЭСР – около 50% (Германия – 71,8%, Бельгия – 53,6%, Эстония – 52,8%, Финляндия – 52,5%, Швеция – 49,6%). [4]

Малые предприятия в сравнении с крупными имеют меньшие ресурсы для исследований, однако «обладают большим инновационным потенциалом, например возможностью быстрого создания и реинжиниринга товаров и услуг, способных отвечать требованиям новых рынков. Малые предприятия быстрее осваивают новые организационные модели, снижая затраты, и внедряют новые технологии, увеличивая продажи». [4] В крупной компании инновации преодолевают бюрократические процедуры и проверки и сомнения одного из «проверяющих» могут «завернуть» весь проект.

Предприятия малого и среднего бизнеса (МСБ)) многочисленны и составляют до 99,7% от всех предприятий (большинство – индивидуальные предприниматели (ИП)). В развитых странах МСБ обеспечивают 50–80% занятости и создают в большей части новые рабочие места. В Германии это 63%, в Италии – 80%, в Польше – 68%, в Великобритании – 53%. [4] Они же вносят и наиболее значительный вклад в экономику, который в Европейском Союзе варьируется от 50% до 75%, в т. ч. в Норвегии – 70%, в Польше – 55%, в Германии – 54%, в Великобритании – 52%. [3] 3

Организации поддержки и развития инновационных проектов создавались в разные времена, под различные цели и задачи, в разных экономических условиях. На такие организации возлагались задачи активизации инновационной части населения и бизнеса через создание условий для реализации идей и проектов и оказание соответствующей поддержки. Изначально высокорисковая природа вложений в инновации, отпугивающая бизнес, может компенсироваться за счет господдержки, что мотивирует компании внедрять их активнее.

Одним из субъектов поддержки инновационной деятельности являются инновационные центры различных видов и направленностей. В той или иной форме они функционируют почти во всех развитых и развивающихся странах мира, а их количество уже подбирается к десятку тысяч. [4] Это очаги развития инновационного бизнеса с большой удельной плотностью технологических компаний, большим количеством ежегодно возникающих стартапов и высокой динамикой развития инновационных предприятий.

Структурным элементом системы поддержки инноваций, инновационным центром является бизнес-инкубатор (БИ). Цель его существования – оказание помощи начинающим субъектам малого предпринимательства в реализации и коммерциализации научных разработок, создании и внедрении новых технологий, развитие наукоемкого бизнеса, а в перспективе – повышение конкурентоспособности региональной промышленности.

Для вновь образованных (до 1, реже – 3 лет) субъектов малого предпринимательства, стартапов предоставляются в аренду по сниженным ставкам помещения, инфраструктура, совместно или индивидуально используемое оборудование и оргтехника, а также оказываются образовательные, финансовые, юридические и пр. услуги, решаются кадровые вопросы, привлекаются к консультациям специалисты-практики ведущих компаний, обеспечивая условия для создания, выживания и развития новых компаний МСБ.

Свою историю БИ начали в США, в 1942 году, в виде университетских структур для создания и развития новых компаний в рамках стратегии создания предпринимательских университетов. По данным Ассоциации БИ Великобритании, до 85% размещенных в них малых предприятий выживает в первые 3 года своей деятельности, тогда как обычно выживает не более 10% новых фирм.

В 1995 году Марк П. Райс написал книгу, ставшую хрестоматией бизнес-инкубирования [8], в которой он вывел принципы успешного функционирования БИ, характеризующие инкубаторы, добившиеся максимальной эффективности в своей деятельности (по оценке Национальной ассоциации БИ США). Один из принципов призывает относиться к деятельности БИ как к прибыльному предприятию – бизнесу, со всеми вытекающими из этого следствиями.

Необходимое условие успешного предпринимательства – планирование. Процесс этот трудозатратный и достаточно долгий, и чтобы ресурсы на разработку плана не были потрачены впустую, производится предварительная оценка. В современном бизнесе для предварительной оценки проектов и выстраивания стратегии развития компании используется бизнес-модель, часто являющаяся базовым фактором успешного ведения бизнеса. Составим бизнес-модель для технологического БИ (ТБИ).

Существует множество подходов к определению понятия «бизнес-модель». В общем случае бизнес-модель – это упрощенное, схематичное, концептуальное представление бизнеса компании и механизма его функционирования, описывающее логику и способы ведения дел как способа создания выгод для потребителя и организации.

Эффективная бизнес-модель должна отвечать на три ключевых вопроса:

- как компания создает ценность для внешних клиентов;
- как компания зарабатывает деньги;
- как компания обеспечивает стратегический контроль над цепочками создания ценности. [5]

Необходимо обеспечить единообразие понимания бизнес-модели со стороны всех сотрудников компании. Корректное описание бизнес-модели обеспечивает полноту осознания и восприятия бизнеса, что представляет собой основу для эффективной разработки управленческих мероприятий и стратегии ведения бизнеса в текущий момент деятельности компании. При этом понятность и применимость – главные условия реализации бизнес-модели в работе компании.

Наиболее известный, можно сказать, базовый подход к построению бизнес-модели – методика Александра Остервальдера и Ива Пинье, применивших к этой задаче визуальный подход дизайнера, создающего эскизный набросок для своего будущего произведения. «Канва бизнес-модели» (Business Model Canvas) – это одна из наиболее простых, удобных и понятных в работе методик, стандарт, применяемый многими компаниями [7]. Адаптированная для стартапов версия – Lean Canvas, за авторством Эша Мауриси.

БИ – это предприятие, в успешной деятельности которого заинтересованы не только владельцы, аффилированные лица и клиенты, но и достаточно широкий круг других лиц и организаций, в том числе и государство, как на муниципальном, так и на общегосударственном уровне. Это обстоятельство должно учитываться при создании бизнес-модели как основы для дальнейшего планирования стратегии развития БИ.

Вообще, бизнес-модель, по нашему мнению, нужно составлять в том числе и для каждого партнера компании, поместив его в блок потребителя и проведя соответствующий анализ.

В статье «Выбор бизнес-модели для вузовского бизнес-инкубатора» Меркушовой

Н. И. с соавторами, опубликованной в материалах III Международной научной конференции (г. Пермь, февраль 2014 г.), для создания бизнес-модели БИ использовалась Business Model Canvas. В ней учитываются интересы партнеров БИ, однако в роли партнеров выступают почему-то клиенты – предприниматели и инвесторы. Все же БИ создан как раз для того, чтобы обеспечивать партнерство между двумя категориями клиентов – теми, у кого есть идея, бизнес, но нет финансовых ресурсов для его развития, и теми, у кого эти ресурсы есть.

Применение стартап-версии шаблона было рассмотрено в статье «Бизнес-модель молодежного бизнес-инкубатора технического университета» О. Н. Згурской, опубликованной в материалах. Отношение к бизнес-инкубатору как к стартапу вполне обосновано, ввиду того что бизнес-инкубатор – это объект рискованных венчурных инвестиций, действующий в ситуации высокой неопределенности. [2] Однако в то же время деятельность бизнес-инкубатора затрагивает не только сугубо личные интересы компании, инвестора и покупателя. Его экосистема включает в себя разные группы стейкхолдеров, которые необходимо учесть для минимизации рисков и выявления точек роста.

В этой связи более целесообразным, на наш взгляд, представляется использовать модификацию Business Model Canvas, предложенную австралийскими специалистами в области стратегического управления Джейн Кокбёрн, Филом Престоном и Алланом Райаном. Идеологическая основа предложенной ими бизнес-модели – концепция «общих ценностей» Майкла Портера и Марка Крамера.

Это в какой-то мере эволюция в развитии понятия корпоративная социальная ответственность (КСО). Компанию, ее клиентов и партнеров связывают жизненные ценности, лежащие в основе не только ценностного предложения компании и технологий взаимоотношения компании с клиентами и партнерами, но и всего сообщества – экосистемы компании. Деятельность компании способствует усилению ее конкурентоспособности и одновременно улучшению условий жизни локального сообщества – экосистемы компании.

Шаблон бизнес-модели общей ценности получил название «Shared Value Canvas» и предполагает поиск ответа на вопросы: какие общие ценности создаются в результате реализации бизнес-модели, кем и для кого? Таким образом, он отражает интересы экосистемы компании в целом, что можно использовать для разработки и дальнейшего анализа стратегии взаимодействия компании с партнерами и клиентами.

В дополнение к бизнес-модели может применяться анализ заинтересованных сторон и разработка карты стейкхолдеров. Концепция стейкхолдеров настолько важна, что известный специалист в области управления Эдвард Фримэн формулирует ключевую и единственную цель любой организации как достижение баланса интересов стейкхолдеров [9].

Рис. 1. Бизнес-модель общих ценностей для технологического бизнес-инкубатора



Канва содержит одиннадцать компонентов, шесть из которых принципиально не отличаются от компонентов классической канвы Александра Остервальдера и Ива Пинье, однако понятие «Потребители/выгодоприобретатели» трактуется шире, подразумевая всех бенефициаров, приобретателей предлагаемой ценности, а не только целевых потребителей ценностного предложения компании. Остальные пять компонентов это: «Сообщество», понимаемое как основные стейкхолдеры, то есть партнеры в более широком понимании, которым адресовано ценностное предложение компании; два блока с одним названием «Решаемые проблемы», но с разным содержанием, в зависимости от того, чьи интересы – сообщества или потребителей – они отражают; еще два блока «Не будет работать, если...» и «Будет работать, если...» соответствуют рискам и точкам роста компании.

На основе шаблона «Shared Value Canvas» нами была подготовлена бизнес-модель технологического бизнес-инкубатора, представленная на рис.1. Здесь представлены ответы на классические вопросы организации бизнеса: Что? (ценности с точки зрения всех членов экосистемы); Как? (технология предоставления ценности клиентам и в то же время технология производства ценности); Зачем? (в данном контексте – Для чего? – то есть какие проблемы экосистемы решаются), а также оцениваются риски и точки роста проекта.

Представленная бизнес-модель позволяет разработать общую стратегию и план развития бизнес-инкубатора, учитывая интересов всех участников его экосистемы. В модели учитываются риски, возможности для развития, способы привлечения и удержания клиентов, обозначены решаемые проблемы субъектов экосистемы инкубатора, технология и бизнес-процессы деятельности, сбыт, а также общее ценностное предложение как основа многостороннего диалога между компанией и ее стейкхолдерами.

Руководствуясь бизнес-моделью на основе «Shared Value Canvas», можно разработать глобальную стратегию взаимодействия компании с сообществом и потребителями.

Дальнейшую детализацию стратегии до разработки правил взаимодействия с отдельными категориями и группами клиентов можно осуществить на основе шаблона модели диверсифицированных рынков. Этот вариант шаблона был разработан австралийским консультантом и дизайнером Эрвином Филтом, внесшим заметный вклад в развитие концепции канвы бизнес-модели. Первым его экспериментом в этой области стала попытка перепланировки канвы за счет простого расширения ее каркаса для двух независимых групп потребителей.

По классификации потребительских групп (рынков) [7], решение Эрвина Филта характеризует компании с бизнес-моделью многосторонних платформ, что хорошо подходит для описания деятельности БИ.

Рис. 2. Диверсифицированная модель для категории «Учащиеся», группы клиентов «Школьники» и «Студенты» (разработано автором)



На рис. 2 изображена составленная для технологического бизнес-инкубатора модель по шаблону диверсифицированных рынков. Рассматривается категория клиентов «Учащиеся», сформированная из групп клиентов «Школьники, колледжанты» и «Студенты», взятых из модели общей ценности (рис. 1) для технологического бизнес-инкубатора. Группы имеют различия в потребностях и ценностях, однако бизнес-процессы, ресурсы и партнеры, задействованные в донесении ценностного предложения, различаются несущественно (скорее, в глубине работы с клиентами, чем в сути).

Модель диверсифицированных рынков, представленная на рис. 2, отличается от шаблона, разработанного Эрвином Филтом. Основные различия, внесенные авторами, заключаются в перекомпоновке элементов шаблона, произведенной для большего удобства при работе с моделью. Также модуль «Структура затрат» внесен в блок анализа каждой целевой группы клиентов, тогда как Эрвин Филт вынес его как общий для обеих групп клиентов.

Такое авторское решение вызвано тем, что при работе с шаблоном выявился следующий момент: задействованные бизнес-процессы в разной степени используют ресурсы компании, что приводит к количественному, а иногда и качественному изменению содержания статей затрат. К примеру, для группы клиентов «Студенты» в структуре затрат появляется пункт «Представительские расходы», отражающий организацию встреч с инвесторами. В группе клиентов «Школьники» такие затраты неактуальны, их потребности не включают в себя поиск финансирования проекта, кроме, может быть, исключительных случаев, и то в большей части в качестве членов команды. Также и статья расходов «Зарплата» для группы «Школьники» не подразумевает больших затрат на консультации (только малозатратного начального уровня, который обеспечивают преподаватели, а не приглашенные консультанты), тогда как для «Студентов» затраты по этой статье будут существенно больше ввиду более глубокого уровня.

Кроме того, в представленном шаблоне автором применен углубленный подход к компонентам модели «Группа целевых потребителей» и «Ценностное предложение». Они были дополнены некоторыми из элементов «The Value Proposition Canvas» Александра Остервальдера и Ивы Пинье. Этот шаблон рекомендуется использовать для подробного анализа потребителей и ценностного предложения компании. Указанные компоненты были дополнены с целью отображения на одном листе всех важных данных анализируемой группы.

Также были переименованы компоненты «Каналы продвижения» и «Технология клиентских взаимоотношений» в «Механизм привлечения» и «Механизм удержания». Данные изменения обусловлены необходимостью облегчения понимания смысла данных понятий и, соответственно, упрощения действий по заполнению шаблона для команд. Это снижает риски неправильного заполнения шаблона и неверных предпосылок для формирования стратегии.

Шаблон диверсифицированных рынков позволяет разрабатывать бизнес-модели для анализа всех стейкхолдеров, выявленных при составлении бизнес-модели общей ценности.

Выводы. При формировании стратегии развития бизнес-инкубатора ввиду большой группы заинтересованных лиц и в рамках содействия государственной инновационной политике необходимо учитывать интересы всех стейкхолдеров системы поддержки инноваций, структурным элементом которой он является. Это возможно путем применения метода разработки бизнес-моделей для каждой группы стейкхолдеров, что продемонстрировано последовательной разработкой бизнес-моделей технологического бизнес-инкубатора на основе шаблона «Общей ценности» и модифицированного автором шаблона диверсифицированных рынков (снижающего общую трудоемкость составления бизнес-моделей).

Список литературы

1. Бюллетень Б-14-2017 Комитета по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан.
2. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль [Текст]: пер. с англ. / Ф.Х. Найт. – М.: Дело, 2003.
3. Дауренбекова А. Н., Кунанбаева Д.А. Повышение инновационной активности предприятий Казахстана в условиях глобализации. [Электронный ресурс] // Алматы, Вестник КазНУ, 2013 г. (<https://articlekz.com/article/8730>)
4. Косякова Н. И. Опыт зарубежных стран в сфере регулирования государственной поддержки инноваций малых предприятий [Электронный ресурс] // Закон и бизнес, дата обращения – 22.05.2018 (<http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=4195>)
5. Гарин А. Бизнес-модель [Электронный ресурс] // KlubOK.net, дата обращения – 25.05.18. (<http://www.klubok.net/pageid658.html>)
6. Biz-models-guru. Канва бизнес-модели общей ценности // Ремесло бизнес-моделирования [электронный ресурс], дата обращения – 27.05.18. (<https://bizmodelgu.ru/kanva-biznes-modeli-obshej-cennosti/>),
7. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Business Model Generation, 2009, Business Model Generation.com, ISBN 978-2-8399-0580-0.
8. Rice M.P. "Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles and Practices of Successful Business Incubation", Quorum Books, October 30, 1995.
9. "Stakeholder analysis. Knowledge center". // 12Manage. The executive fast track [Электронный ресурс], дата обращения – 20.05.18. (http://www.12manage.com/methods_stake-holder_analysis.html)