

ЭФФЕКТИВНЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ С УЧЕТОМ ФАКТОРА РИСКА

Трохов Андрей Александрович

экстерн кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»,
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Trohov.AA@rea.ru

В статье рассматриваются шаблоны наиболее популярных бизнес-моделей, которые используются владельцами и менеджерами для повышения эффективности и увеличения стоимости бизнеса. Автором определены ключевые факторы эффективной реализации бизнес-моделей, представлены модели ценообразования, электронного бизнеса, построения эффективных цепочек создания ценности. Формирование ценности для клиентов позволяет достичь поставленных целей для владельцев бизнеса. Соответственно, применение эффективных бизнес-моделей дает возможность, с одной стороны, сформировать ценность, а с другой – увеличить стоимость бизнеса. Описание технологий построения эффективных бизнес-моделей, представленное в данной статье, может быть положено в основу построения деятельности современных компаний.

Ключевые слова: бизнес-модель, эффективность, шаблоны бизнес-моделей, ценность, цепочка создания ценности, прибыль.

EFFECTIVE BUSINESS MODELS IN MANAGEMENT WITH REGARD TO RISK FACTOR

Trokhov, Andrey A.

Expert of the Department for Theory of Management and Business-Technologies of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997,
Russian Federation.

E-mail: Trohov.AA@rea.ru

The article shows patterns of the most popular business models, which are used by owners and managers in order to raise the efficiency and increase business value. The author identifies key factors of effective realization of business models and shows models of pricing, e-business and of building effective value creating chains. Building up value for customer allows owners of business to reach their targets. Thus, the use of effective business models could provide an opportunity to build up value and on the other hand – to increase business value. Description of technologies of building effective business models, which is given in the article can form a foundation for designing the work of present day companies.

Keywords: business model, effectiveness, patterns of business models, value, value creating chain, profit.

Управленческая деятельность владельцев и менеджеров направлена на построение эффективных бизнес-моделей, с помощью которых возможно получение прибыли, привлечение инвестиций, повышение конкурентоспособности продукции и бизнеса в целом. Бизнес-модель – описание процесса создания и реализации ценности для потребителя, определяющее стоимость товаров, работ и услуг, а также денежные потоки и стоимость бизнеса. Ее эффективность определяется как соотношение полученных результатов и произведенных затрат.

Бизнес-модель описывает обоснование того, как организация создает и добавляет ценность в экономическом, социальном или ином контексте. Например, социальное предпринимательство предполагает решение социальных задач при заданной норме рентабельности предпринимательских проектов.

Для того чтобы понять, что такое бизнес-модель, нужно ответить на следующие вопросы [2]:

1. Кто является целевым клиентом организации?
2. Какую проблему решает предпринимательский проект?
3. Какая ценность создается?
4. Как привлечь и удержать клиентов, как выстроить взаимоотношения с клиентами?
5. В чем уникальность предлагаемых продуктов и услуг?
6. Как спроектировать процессы создания ценности?
7. Как можно получить доход?
8. Какова структура расходов?
9. Какую прибыль может генерировать проект?

В теории и практике управления и предпринимательства термин «бизнес-модель» зачастую используется для широкого круга неформальных и формальных описаний основных аспектов бизнеса, включая цель, бизнес-процессы, целевых клиентов, стратегию, организационную структуру управления, а также обеспечи-

вающие процессы. Однако необходимо отличать понятия «бизнес-модель» и «система управления». Именно последнее включает в себя цели, показатели, стратегию, управленческие решения, процессы, организационную структуру, регламенты [3]. Таким образом, бизнес-модель – это способ организации деятельности, позволяющий достичь поставленных целей за счет формирования ценностей для клиентов. При этом совокупность элементов, с помощью которых осуществляется организация деятельности, является системой управления.

Существует большое количество шаблонов перспективных бизнес-моделей [1]. Рассмотрим наиболее популярные.

Бизнес-модель «айкидо», названная в честь японского боевого искусства, предполагающего перенаправление энергии противника на его слабые стороны. Компания, применяющая данную модель, стремится выбрать диаметрально противоположную от конкурентов позицию. Например, вместо больших затрат на маркетинг, как у конкурентов, компания направляет средства на повышение качества продукции.

«Использование аренды или лизинга» – другой шаблон бизнес-модели, который направлен на оптимизацию расходов, связанных с первоначальными инвестициями и текущей деятельностью. Аренда – форма имущественного договора, при которой имущество передается во временное владение или пользование другому лицу за определенную плату.

Лизинг – способ приобретения имущества с использованием заемных средств за установленную плату на определенный срок с правом дальнейшего выкупа. Лизингодатель – лицо, которое предоставляет услуги лизинга за установленную комиссию. Лизингополучатель – лицо, которое приобретает имущество по договору лизинга. Лизингополучатель оплачивает комиссию лизингодателю, проценты по займу, тело займа, а также налоги.

Владелец или менеджер должны выбирать наиболее оптимальный вариант по-

купки имущества с учетом существующих рисков. Например, необходимо принять следующее решение из возможных:

- приобрести оборудование стоимостью 500 тыс. рублей;
- арендовать оборудование за 10 тыс. рублей в месяц;
- приобрести оборудование в лизинг, при этом сумма платежей за три года составит 650 тыс. рублей.

В случае если у компании отсутствует возможность приобрести оборудование за собственные средства, но при этом оборудование позволит сократить расходы ресурсов и соответственно увеличить прибыль, целесообразно приобрести оборудование в лизинг или взять в аренду. При этом необходимо определить реальный срок службы оборудования, для того чтобы понять, что выгоднее. Если срок службы оборудования не более четырех лет, то сумма арендных платежей составит 480 тыс. рублей (10 тыс. рублей · 12 месяцев · 4 года), что на 170 тыс. рублей меньше стоимости лизинга.

Если компания может позволить приобрести оборудование за собственные средства, то необходимо оценить, насколько это целесообразно. Сумма арендных платежей немного меньше стоимости оборудования. Однако в случае аренды оборудование может быть не новым, возможны сбои в работе и др. Кроме того, следует также учитывать потенциальные риски, связанные с дальнейшей деятельностью, так как в кризисные периоды возможно такое финансовое состояние, при котором у компании не будет возможности оплачивать арендные платежи.

Использование данной бизнес-модели направлено на выбор наиболее целесообразного и экономически эффективного способа приобретения (покупки, аренды, лизинга) имущества.

Бизнес-модель «*банкомат*» используется для эффективной организации финансового цикла, которая заключается в использовании денежных средств клиентов для оплаты счетов поставщиков и покрытия

расходов на текущую деятельность. Реализация цепочки создания ценности должна быть организована таким образом, чтобы изначально клиент вносил предоплату, а поставщик предоставлял отсрочку платежа. Данная бизнес-модель применима к «втягивающим цепочкам», в которых изначально перед созданием продукта или услуги формируется заказ клиента.

Большинство компаний, которые торгуют дорогостоящими товарами из Европы или Китая, используют данную бизнес-модель. Например, продажа мебели итальянских фабрик под заказ предполагает внесение 100%-ной предоплаты клиентом. Компании, осуществляющие продажи тканей и фурнитуры из Китая, как правило, получают товарный кредит, предполагающий оплату товара только после его реализации. Отсрочка платежа может составлять до полугода.

Следующая бизнес-модель предполагает «*взаимовыгодный обмен*» между продукцией или услугами партнеров. Компании могут рекламировать своих партнеров за то, что те рекламируют их. Например, кофейня может разместить визитки салона красоты, при этом в салоне красоты будет размещена реклама кофейни. Данная бизнес-модель позволяет снизить расходы на рекламу и увеличить информированность потенциальных клиентов. Участники данной бизнес-модели не являются конкурентами и могут не нести дополнительных расходов, связанных с продвижением продукции или услуг партнеров.

Бизнес-модель «*белая этикетка*» – производство продукции для различных клиентов, которые будут продавать ее под своим брендом. Применение данной бизнес-модели позволяет сократить расходы на маркетинг и дистрибуцию.

Противоположная логика используется в бизнес-модели «*брендинг ингредиентов*», которая предполагает брендинг составляющих продукта. Клиенты готовы приобретать конкретный товар, поскольку в нем используется определенный фирмен-

ный компонент. Например, покупка компьютеров с процессором компании Intel.

Далее рассмотрим две бизнес-модели, которые используются для процесса ценообразования продуктов и услуг:

- «минимизация расходов»;
- «предложение дополнительных свойств и качеств продуктов и услуг».

Первый тип предполагает предложение товара, услуги, работы по низкой цене. При этом компания, использующая данную бизнес-модель, должна минимизировать переменные и постоянные расходы, чтобы обеспечить требуемый уровень прибыли при минимальных ценах. В случае если клиенту требуется дополнительный функционал, то он оплачивает его отдельно. Например, цена авиабилетов локостеров может быть достаточно низкой, однако в нее не входят багаж, питание, мультимедийное сопровождение полета. Данные услуги предоставляются за отдельную плату.

Цена аренды автомобиля с механической коробкой передач может быть невысокой, но если клиенту потребуется автоматическая коробка передач и навигатор, то он будет вынужден заплатить большую сумму денежных средств.

Второй тип модели – предложение за высокую цену товаров, услуг, работ, которые обладают определенными качествами, формирующими ценности для клиентов и за которые клиенты готовы платить больше. При использовании данной бизнес-модели необходимо учитывать платежеспособность клиентов, наличие товаров-заменителей (клиент может выбрать альтернативу), предложения конкурентов. Например, бизнес-модель «*партнерские взаимоотношения*» направлена на снижение расходов за счет их разделения между партнерами. При использовании бизнес-модели определяются возможные варианты снижения расходов. Например, аренда помещения площадью 150 кв. м в центре города стоит 300 тыс. рублей в месяц. Помещение подходит под организацию кофейни, однако ежемесячный постоянный

расход не позволит получить требуемый уровень рентабельности. При этом для кофейни требуется только 90 кв. м. Соответственно, на оставшиеся 60 кв. м можно привлечь партнера – магазин мороженого. Два бизнеса не только не будут конкурировать между собой, но и, наоборот, будут дополнять друг друга.

Одной из эффективных бизнес-моделей является «*подписка*». Данная модель предполагает такую организацию бизнеса, при которой клиент подписывается на ежемесячные продукты или услуги и оплачивает стоимость подписки. Основная задача компании, предоставляющей подписку, – удержать клиентов, сохранить их лояльность в долгосрочной перспективе.

Разработка продуктов, которые требуют постоянного приобретения дополнительных составляющих, также позволяет построить долгосрочные отношения с клиентами. Компании могут продавать товары в убыток, но при этом основную прибыль они получают от продажи необходимых для использования товара комплектующих. Например, принтер может стоить как набор картриджей, которые необходимы для его работы.

Следующая бизнес-модель, которая позволяет повысить эффективность бизнеса и минимизировать риски выхода на рынок, носит название «*франчайзинг*». Франчайзинг – вид отношений между сторонами (коммерческая концессия), при которых одна сторона передает за плату другой стороне право на ведение определенного бизнеса, право использования бренда. Сторона, которая передает права, является франчайзером; сторона, которая приобретает права, называется франчайзи; плата за пользование франшизой – роялти.

Наиболее актуальной бизнес-моделью современной эпохи является «*электронный бизнес*». Развитие интернет-технологий, онлайн-каналов продвижения продукции, интернет-маркетинга послужило основой для формирования принципиально новых бизнес-моделей, которые позволяют существенно снизить расходы, связанные с до-

рогостоящими маркетинговыми мероприятиями, с арендой помещений и т. д.

Создание интернет-магазинов позволяет сформировать интерактивную эргономичную среду для клиентов, в которой будет представлена необходимая информация о продукции. Цены на такую продукцию, как правило, ниже в связи с возможностью сокращения расходов, связанных с арендой площадей в проходимых местах, большим количеством продавцов и т. д.

Использование современных интернет-инструментов и социальных сетей позволяет сформировать клиентские группы, оперативно информировать их о существующих продуктах и услугах.

«Аутсорсинг» – наиболее популярная модель, которая активно используется в бизнесе. Аутсорсинг – передача организацией другой стороне на основе договора определенных процессов с целью их более качественной реализации и минимизации расходов, связанных с их функционированием. Например, для малого бизнеса бухгалтерское обслуживание профессиональной бухгалтерской компанией может стоить 20 тыс. рублей в месяц. Заработная плата штатного бухгалтера составит минимум 40 тыс. рублей. При этом также потребуются отчисления в фонды согласно законодательству Российской Федерации, а также затраты, связанные с организацией рабочего места (приобретение компьютера, программного обеспечения, мебели, выделение дополнительной площади).

В настоящее время все более популярными становятся модели «краудфандинг» и «краудсорсинг». Краудфандинг – привлечение средств большого количества частных лиц для достижения определенной цели. В обмен на финансовую поддержку участники получают определенное вознаграждение, например, сбор средств на запуск стартапа по созданию приложения, которое будет востребовано большой аудиторией.

Краудсорсинг – передача определенных процессов внешним исполнителям посредством открытого призыва для получения

наиболее качественного результата, например, сбор информации о дизайне этикетки продукта, выбор наилучшего программного решения, написанного различными программистами, и т. д. Участник, чье решение было выбрано, получает вознаграждение.

Особое место в бизнес-модели занимает оценка рисков собственников и владельцев бизнеса в увязке с рисками менеджмента (рисунок).

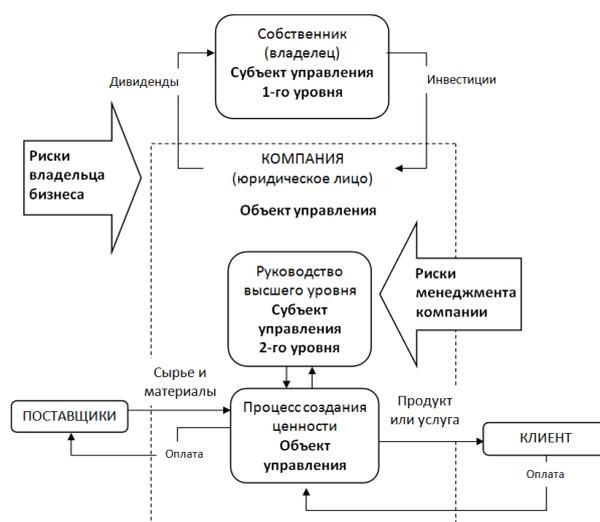


Рис. Уровни риск-менеджмента в компании

Названные риски необходимо рассматривать на нескольких уровнях:

1) риски собственника/владельца, выступающего субъектом управления первого уровня, объектом управления для которого является компания как самостоятельная единица бизнеса;

2) риски менеджмента компании, представленного руководством верхнего уровня, осуществляющего воздействие на свой объект управления – цепочку создания ценности для клиента.

Такой подход позволяет настроить панели управления рисками отдельно для собственников/владельцев и руководства высшего уровня относительно перспектив инвестирования в развитие бизнеса [3]. При правильном подходе собственники/владельцы занимаются только риска-

ми, определяющими экономическую безопасность бизнеса, которая характеризует состояние компании, выражающееся в наиболее эффективном использовании ресурсов, обеспечивающем стабильное функционирование предприятия. Для реализации этого подхода необходимо определить риски, относящиеся к различным уровням управления, места возникновения рисков и величину рисков, а также грани-

цы различных состояний риска: красной зоны (критический риск), желтой зоны (нежелательный риск), зеленой зоны (приемлемый риск).

Выбор наиболее оптимальной бизнес-модели с учетом фактора риска позволяет повысить эффективность бизнеса, его финансовую устойчивость, минимизировать риски и получить преимущества в конкурентной борьбе.

Список литературы

1. Бариленко В. И., Бердников В. В., Гавель О. Ю. Аналитическое обоснование перспективных бизнес-моделей компаний малого бизнеса // *Управленческие науки*. – 2014. – № 4. – С. 67–76.
2. Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. – М. : Альпина Паблишерз, 2016.
3. Ляндау Ю. В. Бизнес-архитектор: проектирование систем управления : в 2 ч. – М. : Русайнс, 2015–2016.
4. Ляндау Ю. В. Технологии ценообразования в производстве // *Экономика и предпринимательство*. – 2017. – № 2-2 (79-2). – С. 873–876.
5. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Построение системы управления организациями сферы услуг // *Экономика и предпринимательство*. – 2017. – № 3-2 (80-2). – С. 562–564.
6. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Чигров А. С. Формализация стратегий на основе сбалансированной системы показателей. – М. : Русайнс, 2016.

References

1. Barilenko V. I., Berdnikov V. V., Gavel' O. Yu. Analiticheskoe obosnovanie perspektivnykh biznes-modeley kompaniy malogo biznesa [Analytical Substantiation of Promising Business Models for Small Business Companies]. *Upravlencheskie nauki* [Managerial Science], 2014, No. 4, pp. 67–76. (In Russ.).
2. Gassman O. Biznes-modeli: 55 luchshikh shablonov [Business Models: 55 Best Patterns]. Moscow, Alpina Publishers, 2016. (In Russ.).
3. Lyandau Yu. V. Biznes-arkhitektor: proektirovanie sistem upravleniya [Business-Architect: Designing Management Systems], in 2 parts. Moscow, Rusayns, 2015–2016. (In Russ.).
4. Lyandau Yu. V. Tekhnologii tcenoobrazovaniya v proizvodstve [Technologies of Pricing in production]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 2017, No. 2-2 (79-2), pp. 873–876. (In Russ.).
5. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Kalinina I. A. Postroenie sistemy upravleniya organizatsiyami sfery uslug [Building the System of Managing Organizations of the Service Sector]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 2017, No. 3-2 (80-2), pp. 562–564. (In Russ.).
6. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Chigrov A. S. Formalizatsiya strategiy na osnove sbalansirovannoy sistemy pokazateley [Strategy Formalization on the Basis of Balanced System of Indicators]. Moscow, Rusayns, 2016. (In Russ.).