

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.17.26.044

Бизнес-модели масштабирования как стратегия развития иностранных и российских компаний

Никонов Олег Кириллович

Аспирант,
Балтийский федеральный университет им. Канта,
236016, Российская Федерация, Калининград, ул. А. Невского, 14;
e-mail: olegnikonov@li.ru

Аннотация

Масштабирование бизнеса позволяет существенно сэкономить ресурсы, необходимые для его развития. В данной статье обсуждаются пять моделей масштабирования бизнеса: добавление новых каналов сбыта, освобождение бизнеса от традиционных ограничений мощности, аутсорсинг капитальных вложений партнерам, перекладывание на бизнес-партнеров ролей бизнеса, создание платформенных моделей, в которых даже конкуренты могли бы стать клиентами. Цель статьи – показать, что эти модели работают не только за рубежом, но и на отечественном рыночном пространстве. На примере работы конкретных фирм показано, что эти модели успешно функционируют в России и приносят значительную прибыль. Первая модель относится к расширению бизнеса. Отличительная черта первой модели заключается в том, чтобы гости получали узнаваемое и стабильное качество услуг и схожие эмоции в каждом из заведений. Вторая модель обеспечивает быстрый и широкий охват клиентов через систему работы «в облаке». Третья модель позволяет провести масштабирование более быстрыми темпами за счет создания единого стандарта сервиса и центра обслуживания. Четвертая модель – это бизнес-модель с использованием работы партнеров, позволяющая резко увеличить пользовательскую аудиторию. Пятая модель – это привлечение партнеров через использование бизнес-моделей на основе платформы.

Для цитирования в научных исследованиях

Никонов О.К. Бизнес-модели масштабирования как стратегия развития иностранных и российских компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 4А. С. 350-357. DOI: 10.34670/AR.2022.17.26.044

Ключевые слова

Бизнес, управление, развитие, масштабирование, ресурсы, доход предприятия, клиентский сервис, электронная коммерция, стартап, оптимизация производственных процессов, менеджмент.

Введение

Многие из самых успешных современных компаний используют масштабируемость бизнес-моделей для достижения прибыльного роста [Еромасова, Тезадова, Прохоров, Вечерская, 2019; Шайтура и др., 2021; Щепакин, Маштаков, Облогин, 2017]. Собственникам необходимо учитывать атрибуты масштабируемости при разработке своей бизнес-модели, иначе они рискуют остаться позади. Хотя способность разрабатывать сильные ценностные предложения может позволить компаниям «выжить». Многие из сегодняшних наиболее успешных предприятий – это те, которые способны занять «золотую середину» масштабируемости бизнес-моделей [Шайтура и др., 2021; Шайтура, Замятин, Белю, Султаева, 2021; Долгая, 2014].

Масштабируемость связана с достижением прибыльного роста и, следовательно, является фундаментальным соображением как для менеджеров, так и для инвесторов [Долгая, 2014; Нильсен, Лундом, www]. Если менеджеры не в состоянии учесть атрибуты масштабируемости в своей бизнес-модели, они рискуют остаться позади.

Масштабируемая бизнес-модель – это гибкая бизнес-модель, в которой добавление новых ресурсов приносит все большую отдачу. Термин «масштабируемость» используют, чтобы определить, где изменения размера или объема возможны и кажутся целесообразными. Масштабируемость относится к способности системы расширять вывод по требованию при добавлении ресурсов. Связывание масштабируемости с бизнес-моделями дает основу для обсуждения и оценки бизнес-потенциала, что важно как для руководителей, так и для многих заинтересованных сторон, поскольку, среди прочего, это влияет на найм и развитие навыков.

Еще одна важная характеристика масштабируемости заключается в том, что организация обладает достаточной гибкостью для роста при учете последствий внешнего давления, такого как новые конкуренты, измененное регулирование или макроэкономическое давление.

Материалы и методы

К. Нильсен и М. Лунд [Нильсен, Лундом, www] пять лет изучали масштабируемость в контексте более чем 90 скандинавских и Google, Apple и Groupon компаний. В ходе исследования они определили пять моделей, с помощью которых компании могут добиться масштабируемости.

Первая модель включала добавление новых каналов сбыта. Вторая повлекла за собой освобождение бизнеса от традиционных ограничений мощности. Третья – аутсорсинг капитальных вложений партнерам, которые, по сути, стали участниками бизнес-модели. Четвертая заключалась в том, чтобы клиенты и другие партнеры брали на себя несколько ролей в бизнес-модели. И пятая модель заключалась в создании платформенных моделей, в которых даже конкуренты могли бы стать клиентами.

Проанализируем, насколько каждая из предложенных моделей находит свое применение, рассмотрев зарубежный и российский опыт.

Оценка моделей масштабирования бизнеса

В целях применения масштабирования как элемента стратегии развития компании необходимо найти достаточно гибкие атрибуты бизнес-модели, чтобы справиться с внутренними требованиями и внешними силами, где потенциал не был ограничен физическими или материальными активами (такими как нехватка рабочей силы, мощность оборудования,

ликвидность наличности, или емкость хранилища).

Ниже рассмотрим пять моделей по отдельности и проверим, если ли примеры успешного применения предложенных моделей на российском рынке, что позволит нам сделать вывод о применимости данных моделей в российских реалиях.

Модель А: добавьте новые каналы сбыта. Хотя идея продажи через несколько каналов распространения не нова, полезно понимать, что происходит при добавлении каналов.

Пока внедрение нового канала сбыта не каннибализирует продажи в существующих каналах, добавление нового канала продаж может позволить компании распределить накладные расходы и получить выгоду от увеличения продаж.

Такую стратегию выбрала Copenhagen Seafood A/S, датский поставщик свежей рыбы. Компания, которая традиционно продавала только элитным ресторанам, добавила продажу свежей рыбы напрямую розничным покупателям, что позволило ей предлагать морепродукты ресторанного качества по разумным ценам. Поскольку рестораны обычно просят определенные куски рыбы, процент отходов может быть высоким. Добавив розничный канал, Copenhagen Seafood смогла создать новую клиентуру, состоящую из людей, которым нравилась возможность покупать морепродукты у поставщика, тесно связанного с некоторыми из самых известных ресторанов города.

Примером на российском рынке, успешно использовавшим внедрение нового канала сбыта, стала компания, запустившая «Мореманию». Компания, которая начинала и продолжает быть крупнейшим дистрибьютером, открыла специализированные магазины, совмещенные с рестораном.

Этот пример показывает, что в российских условиях добавление нового канала продаж как бизнес-модель целесообразно и приносит экономический эффект. В то же время хотим отметить, что, на наш взгляд, модель А относится к расширению бизнеса. На примере «Моремании» масштабированием следует считать открытие сети магазинов-ресторанов – с единым отношением к гостям, качеством сервиса и еды, атмосферы. Отличительная черта масштабирования – чтобы гости получали узнаваемое и стабильное качество услуг и схожие эмоции в каждом из ресторанов.

Модель В: изучите способы обхода традиционных ограничений мощности. Масштабируемость часто означает поиск способов преодоления ограничений развития. Очевидно, что ограничения варьируются от отрасли к отрасли. В фармацевтической промышленности ограничения могут включать затраты на создание исследовательской инфраструктуры и получение одобрения для новых продуктов. Однако при рассмотрении ограничений с точки зрения инноваций бизнес-моделей компаниям следует задаться вопросом, могут ли они найти способы обойти ограничения.

В частном банковском секторе компания может обойти ограничения по мощности, сосредоточившись на работе с клиентами и передав управление инфраструктурой на аутсорсинг. В том же ключе консалтинговая компания с бизнес-моделью, ориентированной на почасовое выставление счетов для крупных государственных организаций, исследовала возможность обойти это ограничение, продвигая стандартные выходные данные и более простые отчеты для нового сегмента клиентов, состоящего из небольших предприятий.

Примером обхода ограничений по мощности на российском рынке является «Тинькофф Банк». Стратегия банка, который работает в облаке, позволила банку обойти ключевые ограничения мощности банковского сектора в части масштабирования: аренда большого числа офисов, найм сотрудников, покупка оборудования.

Этот пример показывает, что в российских условиях поиск способов преодоления ограничений пропускной способности как бизнес-модель целесообразен и приносит экономический эффект. На примере «Тинькофф-банка» масштабированием следует считать быстрый и широкий охват клиентов через систему работы «в облаке».

Модель С: перенос требований к капиталу на партнеров. Каждая организация должна расставить приоритеты в своих инвестициях и определить, какие из них являются наиболее важными. Финансовым директорам рекомендуется оптимизировать ограничения денежной ликвидности, денежные потоки и атрибуты оборотного капитала своих бизнес-моделей. Учитывая, что многие компании придают большое значение наличным деньгам, могут быть желательны бизнес-модели, которые переносят требования к капиталу на стратегических партнеров.

Калининградская сеть ресторанов Britannica Project использует в целях масштабирования систему привлечения разных инвесторов на каждый проект компании (в проект вводятся от 2 до 5 инвесторов с общей долей в капитале до 70%), что позволяет ей динамично развиваться. Основатель сети Здравовский Максим выделяет два типа успешных заведений.

В российских условиях перенос требований к капиталу на партнеров как бизнес-модель целесообразен и приносит экономический эффект. Модель С позволяет провести масштабирование более быстрыми темпами за счет вовлечения дополнительных финансовых ресурсов. Модель С относится к поиску источника финансирования, который позволяет провести масштабирование более быстрыми темпами. На примере Britannica Project масштабированием следует считать создание единого стандарта сервиса и центра обслуживания ресторанов.

Модель D: используйте работу партнеров. Компании должны обращать внимание на то, что ценят их клиенты и стратегические партнеры. Менеджеры должны использовать эти знания для оптимизации ценностного предложения продуктов и услуг, которые они предлагают клиентам. Ключ в том, чтобы найти разумные способы использовать ресурсы партнеров.

Например, Tupperware Brands Corp., базирующаяся в Орландо, штат Флорида, известна тем, что привлекает заинтересованные в продаже продуктов торговые компании для хранения пищевых продуктов все более широкому кругу людей. Groupon Inc. также превращает клиентов в партнеров, давая им стимулы для распространения информации о компании. Аналогичные стратегии можно использовать для методов распространения, повышения лояльности клиентов, предоставления доступа к ресурсам и выполнения других действий в соответствии с ценностной конфигурацией бизнес-модели.

Одной из компаний, которую мы изучали, была Sky-Watch A/S, компания, базирующаяся в Стёвринге, Дания, которая разрабатывает и производит дроны, подходящие для различных промышленных условий. Бизнес-модель Sky-Watch имеет меньше ограничений по ресурсам, чем некоторые из ее ближайших конкурентов, благодаря решению руководства сконцентрироваться на превращении базовой платформы в открытую платформу, которая позволяет клиентам и стратегическим партнерам добавлять собственное оборудование и программное обеспечение.

Российским примером использования работы партнеров является фирма «1С» – российская компания, специализирующаяся на дистрибуции, поддержке и разработке программного обеспечения и баз данных делового и домашнего назначения. Партнерские модели – это одна из главных находок в бизнесе «1С» с целью масштабирования. Одним из направлений фирмы 1С стали разработка продукта «Битрикс24» – это набор полезных инструментов, которые помогают

бизнесу работать: CRM, видеозвонки, документы онлайн, задачи и проекты, контакт-центр, конструктор сайтов и интернет-магазины.

Таким образом, в российских условиях использование работы партнеров как бизнес-модель масштабирования целесообразно и приносит экономический эффект. Модель D обеспечила компании 1С безоговорочную победу на зарождающемся тогда рынке бухгалтерских программ. Масштабированием компании 1С следует считать вовлечение огромного числа программистов в разработку и продвижение продуктов компании за счет бесплатного и открытого доступа к кодам программы (остальные компании использовали закрытый код).

Модель E: внедрение платформенных моделей. Вариант привлечения партнеров включает использование бизнес-моделей на основе платформы. Платформенные модели основаны на сотрудничестве и могут принимать различные формы.

Некоторые платформенные бизнес-модели появились раньше Интернета: например Visa Inc., которая связывает предприятия с пользователями кредитных карт. При рассмотрении инновационной бизнес-модели с точки зрения платформы возникает важный вопрос: «Как нам превратить конкурентов в партнеров или может быть, даже клиентов?»

Например, The Relationship Factory, компания из Орхуса, Дания, которая организует профессиональные сетевые группы для менеджеров, выбрала платформенную модель для достижения масштабируемости бизнес-модели. Она делает свою программную платформу доступной для конкурентов на основе частной торговой марки, тем самым обеспечивая компании дополнительный и регулярный поток доходов помимо ее традиционной деятельности, основанной на предоставлении услуг. В то время как конкуренты продолжают в значительной степени полагаться на продажу часов работы, компания может получать дополнительный доход, продавая своим конкурентам «простоту использования», а также сопоставляя данные по отрасли.

Примером успешной российской платформы является компания Авито – интернет-сервис для размещения объявлений о товарах, недвижимости, вакансиях и резюме на рынке труда, а также услугах от частных лиц и компаний, занимающих ведущее место среди онлайн-классифайдов. Товары, предлагаемые к продаже на «Авито», могут быть новыми и бывшими в использовании. В феврале 2022 года на «Авито» было размещено 90 млн активных объявлений.

В российских условиях внедрение платформенных моделей как бизнес-модель целесообразно и приносит экономический эффект. Модель E вывела площадку Avito в ТОП-5 наиболее посещаемых ресурсов Рунета. Масштабированием компании Авито следует считать переход к бесплатным объявлениям, что позволило использовать платформу всем партнерам (продавцам, покупателям, Авито) на взаимовыгодных условиях вместо платных объявлений с огромным рекламным бюджетом на привлечение партнеров.

Заключение

Рассмотрев пять моделей, с помощью которых компании могут добиться масштабируемости, предложенных Кристианом Нильсеном и Мортеном Лундом, мы можем с уверенностью сделать следующие выводы.

Предложенные 5 бизнес-моделей масштабирования бизнеса успешно работают как в зарубежной практике, так и в российских реалиях. Это подтверждает история успеха российских компаний «Северная компания», «Тинькофф банк», Britannica Project, компания 1С и Битрикс-24 и Авито.

Модель А относится к расширению бизнеса. На примере «Моремании» масштабированием следует считать открытие сети магазинов-ресторанов с единым отношением к гостям, качеством сервиса и еды, атмосферы. Отличительная черта масштабирования заключается в том, чтобы гости получали узнаваемое и стабильное качество услуг и схожие эмоции в каждом из ресторанов.

Модель В относится к поиску «голубого океана». На примере «Тинькофф-банка» масштабированием следует считать быстрый и широкий охват клиентов через систему работы «в облаке».

Модель С – способ привлечения финансовых ресурсов, который позволяет провести масштабирование более быстрыми темпами. На примере Britannica Project масштабированием следует считать создание единого стандарта сервиса и центра обслуживания ресторанов.

Модель D – это бизнес-модель с использованием работы партнеров, позволяющая резко увеличить пользовательскую аудиторию. На примере компании 1С масштабированием следует считать вовлечение огромного числа программистов в разработку и продвижение продуктов компании за счет бесплатного и открытого доступа к кодам программы.

Модель Е – это привлечение партнеров через использование бизнес-моделей на основе платформы. Платформенные модели основаны на сотрудничестве. На примере компании Авито масштабированием следует считать переход к бесплатным объявлениям, что позволило использовать платформу всем партнерам (продавцам, покупателям, Авито) на взаимовыгодных условиях вместо платных объявлений с огромным рекламным бюджетом на привлечение партнеров.

Библиография

1. Долгая А.А. Оптимизация систем управления как результат моделирования бизнес-процессов // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 11. С. 118-123.
2. Долгая А.А. Система управления организацией: понятие и модель // Современная экономика: проблемы и решения. 2014. № 3 (51). С. 98-108.
3. Еромасова А., Тезадова Ф.М., Прохоров А.В., Вечерская С.Е. Масштабирование в задачах оптимизации управления на примере оптимизации управления продажами отельного бизнеса // Вестник Российского нового университета. Серия: Сложные системы: модели, анализ и управление. 2019. № 1. С. 100-109.
4. Нильсен К., Лундом М. Построение масштабируемых бизнес-моделей. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/building-scalable-business-models>.
5. Шайтура С.В. и др. Вопросы управления в отраслях сферы услуг // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2021. № 3. С. 131-137.
6. Шайтура С.В. и др. Сфера услуг в экономике Китая // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2021. № 3. С. 100-110.
7. Шайтура С.В., Замятин П.А., Белю Л.П., Султаева Н.Л. Совокупная стоимость владения решениями на базе технологии «Интернет вещей» // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2021. № 2. С. 124-133.
8. Шайтура С.В., Минитаева А.М., Жаров В.Г., Иванова В.В. Критерии эффективности сервиса // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2021. № 1. С. 137-143.
9. Щепакин М.Б., Маштаков А.И., Облогин М.В. Управление изменениями при диверсификационном масштабировании бизнеса в региональной экономике // Sciences of Europe. 2017. № 11-3 (11). С. 111-121.

Business models for scaling as the development strategy of foreign and Russian companies

Oleg K. Nikonov

PhD Student of Kant Baltic Federal University,
236016, 14 Nevskogo str., Kaliningrad, Russian Federation;
e-mail: olegnikonov@li.ru

Abstract

Scaling a business will significantly save resources on its development. This article discusses five business scaling models: adding new distribution channels, freeing the business from minor capacity constraints, outsourcing partner capital investments, shifting part of the business to business partners, creating platform models where even competitors can become customers. The purpose of this article is to show that these models work not only abroad, but also in the domestic space market. In the course of work on individual firms, it was revealed that these models function successfully in Russia and show exceptional profits. The first model is related to business expansion. A distinctive feature of each model is that it allows us to maintain a recognizable and stable quality of services and acquire emotions for every taste. The second model allows us to quickly and widely reach customers through the cloud system. The third model allows us to scale faster through a single service standard and service center. The fourth model is a business model using the work of partners, which allows you to dramatically expand the audience of users. The fifth model is attracting partners through the use of platform business models.

For citation

Nikonov O.K. (2022) Biznes-modeli masshtabirovaniya kak strategiya razvitiya inostrannykh i rossiiskikh kompanii [Business models for scaling as the development strategy of foreign and Russian companies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (4A), pp. 350-357. DOI: 10.34670/AR.2022.17.26.044

Keywords

Business, management, development, scaling, resources, enterprise income, customer service, e-commerce, startup, production process optimization, management.

References

1. Dolgaya A.A. (2014) Optimizatsiya sistem upravleniya kak rezul'tat modelirovaniya biznes-protsessov [Optimization of control systems as a result of modeling business processes]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management], 11, pp. 118-123.
2. Dolgaya A.A. (2014) Sistema upravleniya organizatsiei: ponyatie i model' [Organization management system: concept and model]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya* [Modern economy: problems and solutions], 3 (51), pp. 98-108.
3. Eromasova A., Tezadova F.M., Prokhorov A.V., Vecherskaya S.E. (2019) Masshtabirovanie v zadachakh optimizatsii upravleniya na primere optimizatsii upravleniya prodazhami otel'nogo biznesa [Scaling in the problems of optimization of management on the example of optimization of sales management of the hotel business]. *Vestnik Rossiiskogo novogo universiteta. Seriya: Slozhnye sistemy: modeli, analiz i upravlenie* [Bulletin of the Russian New University. Series: Complex systems: models, analysis and control], 1, pp. 100-109.
4. Nil'sen K., Lundom M. *Postroenie masshtabiruemykh biznes-modelei* [Construction of scalable business models].

Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/building-scalable-business-models> [Accessed 15/03/22].

5. Shaitura S.V. et al. (2021) Sfera uslug v ekonomike Kitaya [Service sector in China's economy]. *Vestnik Kurskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii* [Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy], 3, pp. 100-110.
6. Shaitura S.V. et al. (2021) Voprosy upravleniya v otraslyakh sfery uslug [Management issues in service industries]. *Vestnik Kurskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii* [Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy], 3, pp. 131-137.
7. Shaitura S.V., Minitaeva A.M., Zharov V.G., Ivanova V.V. (2021) Kriterii effektivnosti servisa [Service efficiency criteria]. *Vestnik Kurskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii* [Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy], 1, pp. 137-143.
8. Shaitura S.V., Zamyatin P.A., Belyu L.P., Sultaeva N.L. (2021) Sovokupnaya stoimost' vladeniya resheniyami na baze tekhnologii «Internet veshchei» [Total cost of ownership of solutions based on the technology "Internet of Things"]. *Vestnik Kurskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii* [Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy], 2, pp. 124-133.
9. Shchepakina M.B., Mashtakov A.I., Oblogin M.V. (2017) Upravlenie izmeneniyami pri diversifikatsionnom masshtabirovanii biznesa v regional'noi ekonomike [Change management during diversified business scaling in the regional economy]. *Sciences of Europe*, 11-3 (11), pp. 111-121.