

УДК 339.137
ББК 65.29

О.В. ЧИСТЯКОВА

кандидат экономических наук, доцент
Байкальского государственного университета экономики и права,
г. Иркутск
e-mail: chistyakovaov@mail.ru

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ИНТРАПРЕНЕРСТВА НА СТРАТЕГИЧЕСКОМ УРОВНЕ*

Излагаются методологические аспекты внедрения интрапренерства на стратегическом уровне. Рассматриваются подходы к определению бизнес-модели фирмы. Обосновывается необходимость учета динамических способностей организации. Рассматриваются особенности форм роста организации и источников финансирования роста. Оценивается влияние интрапренерства на результаты деятельности организации.

Ключевые слова: интрапренерство, конкурентоспособность, бизнес-модель, рост.

O. V. CHISTYAKOVA

PhD in Economics, Associate Professor,
Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk
e-mail: chistyakovaov@mail.ru

METHODOLOGICAL ASPECTS OF INTRAPRENEURSHIP DEVELOPMENT AT STRATEGIC LEVEL

The article deals with the methodological aspects of the introduction of intrapreneurship at strategic level; studies the approaches to choosing a business-model of a firm; proves the necessity of taking into account dynamic abilities of an organization. The author examines some peculiarities of growth forms of an organization and sources of growth financing, and assesses the influence of intrapreneurship on an organization's performance.

Keywords: intrapreneurship, competitiveness, business-model, growth.

Рассматривая развитие интрапренерства на стратегическом уровне, необходимо отметить, что в современной теории стратегического управления наибольшим авторитетом пользуется концепция динамических способностей фирмы, сформулированная Д.Дж. Тисом, Г. Пизано и Э. Шуэном [2]. Она акцентирует внимание на постоянном поиске и создании новых комбинаций ресурсов и компетенций фирмы для поддержания ее конкурентных преимуществ.

В стратегическом аспекте современные компании озабочены проблемами освоения новых бизнес-возможностей. Для реализации новых бизнес-возможностей предпринимательским структурам необходимо пересматривать концепцию бизнеса от понимания

ключевых компетенций и целевой аудитории до способов взаимодействия с заинтересованными сторонами, что находит отражение в трансформации бизнес-модели компании.

По мнению Г.В. Широковой, В.А. Сарычевой, Е.Ю. Благова, А.В. Куликова, внесение элементов проектной организации в существующую организационную структуру позволяет компаниям создавать более гибкие бизнес-модели [4]. При этом в качестве целевых переменных рассматриваются предлагаемая потребителям ценность и сам целевой рынок, которые могут свободно расширяться, а в качестве содержательных переменных рассматриваются организационные ресурсы, которые достаточно просто объединяются в новые комбинации для реализации новых

* Работа выполнена при финансовой поддержке проекта ФБ-10 «Теоретические аспекты стратегического управления социально-экономическим развитием Сибирского региона при переходе на инновационную модель экономики», реализуемого в рамках АВЦП «Развитие научного потенциала высшей школы (2011 г.)».

задач. Создание новых бизнесов существующей фирмой является новым применением имеющихся организационных способностей.

Трансформация бизнес-модели путем создания новых направлений деятельности, отмечает С. Захра, представляет собой один из самых очевидных индикаторов внутрифирменного предпринимательства [6]. Для некоторых компаний внутрифирменное предпринимательство служит механизмом, посредством которого происходит трансформация бизнес-модели в целом.

Анализ определений бизнес-модели фирмы, встречающихся в современной литературе, позволил выделить два основных подхода, которые отражают изменения, произошедшие в понимании термина «бизнес-модель фирмы» за последние десятилетия. Согласно первому подходу, бизнес-модель рассматривается как способ генерирования дохода. Второй подход акцентирует внимание на процессе создания ценности.

В рамках первого подхода бизнес-модель объясняет, как фирма зарабатывает деньги, необходимые для осуществления своей деятельности. Дальнейшее развитие определения связано с расширением сферы его применения. Фокус на способах получения денег не дает возможности объяснить различия в генерируемых фирмой рентах в большинстве отраслей, где многообразие данных способов сильно ограничено. В связи с этим возникла необходимость в формулировании другого подхода к определению бизнес-модели организации.

При этом исходят из того, что бизнес-модель должна характеризовать основную логику бизнеса, его архитектуру, отражающую стратегические решения, принимаемые в определенных областях. Поскольку бизнес-модели должны объяснять различия в генерируемых фирмой рентах, они стали основываться на понятии создаваемой ценности.

Различные способы получения дохода отражают, как происходит процесс присвоения ценностей фирмой. Последующие расширенные понятия бизнес-модели учитывают, что присвоение ценности не может происходить без ее создания, что требует от бизнес-модели объяснения осуществления обоих этих процессов.

По мнению А.И. Шаталова, бизнес-модель представляет собой систему взаимосвя-

занных компонентов, определяющую, как фирма генерирует экономические ренты, и отражающую набор решений, характеризующих процесс создания и присвоения ценностей фирмой [3].

Как ранние, так и более поздние трактовки понятия бизнес-модели неизменно указывают на то, что бизнес-модель должна объяснять, как фирма генерирует доход и зарабатывает деньги. В работах, предлагающих расширенное понимание бизнес-модели, изменяется трактовка получения дохода, которая приобретет форму в полной мере экономической модели фирмы, отражая уже не только генерируемые доходы, но и те издержки, которые несет организация, определяя, таким образом, получаемую фирмой прибыль.

С точки зрения М. Портера, ценность не является физическим атрибутом продукции, а представляет собой экономическую концепцию, описывающую, сколько клиент готов заплатить за предложенную продукцию [1]. Ценность измеряется совокупным объемом выручки, и фирма оказывается прибыльной, если объем сгенерированной ценности превышает совокупные затраты на ее создание.

Создание ценности не является абстрактным процессом, а фокусируется на конкретных клиентах, рыночном сегменте. При этом определяются целевой сегмент рынка, размер рынка, географический и продуктовый охват рынка.

По мнению С. Шафера и других ученых, создание ценности и ее присвоение реализуются в цепочке создания ценности, которая включает поставщиков, партнеров, каналы дистрибуции [5]. Выделяется несколько основных элементов, которые должны определяться в рамках этого компонента бизнес-модели. Необходимо установить, как будут распределяться операции между партнерами, что будут представлять собой связи между членами сети, а также какие ресурсы и активы потребуются организации для создания ценности.

Использование в большинстве исследований данных компонентов для определения и описания бизнес-модели объясняется пониманием бизнес-модели как архитектуры бизнеса, раскрывающей процессы создания и присвоения ценности. При этом обычно рассматривается фирма в статическом состоянии.

Рядом ученых выделяется динамический аспект анализа бизнес-модели, подразумевающий непрерывное выявление новых возможностей и их реализацию путем создания новой бизнес-модели [2]. При этом отмечается, что некоторые компании успешно осуществляют свою деятельность в рамках одной бизнес-модели в течение десятилетий, реализуя определенные изменения в стратегии, например «Ford», либо сохраняя неизменными как бизнес-модель, так и стратегию, например «Southwest Airline».

Это позволяет утверждать, что развитие организации может происходить и в рамках сформулированной бизнес-модели, без ее модификации и изменения даже в одном из компонентов.

По мнению М. Портера, рост фирмы отражается в росте совокупного объема продаж, выступающего в качестве меры измерения созданной стоимости [1]. Большие масштабы деятельности способствуют увеличению закупочных объемов и, как следствие, рыночной силы компании, что позволяет ей рассчитывать на большую долю присваиваемой ценности в рамках сети создания ценности. Данные особенности влияния роста на процесс создания и присвоения ценности требуют включения характеристик роста организации в структуру анализа бизнес-модели фирмы.

Выбранный путь развития обычно связан с целым набором решений в области роста фирмы, к которым в первую очередь следует отнести выбор формы роста и источников финансирования роста организации. В рамках выбора формы роста определяется, будет ли фирма развиваться исключительно на собственной основе или через определенное взаимодействие с партнерами, выраженное в форме франчайзинга, стратегического альянса и т.д.

Выбор источников финансирования предполагает определение эффективного соотношения между собственными и заемными средствами и возможностей их наращивания. Следует иметь в виду, что рост фирмы всегда связан с увеличением источников финансирования. Наращивания собственных средств для развития бизнеса организация может достичь, повышая рентабельность собственных средств и уменьшая норму распределения чистой прибыли на дивиденды. Возможности наращивания заемных средств

зависят от роста собственных средств, при этом желательно сохранить уровень соотношения между ними (плечо финансового рычага), чтобы не разбалансировать систему.

Следует отметить, что если в рамках классического понимания управления структурой капитала решается задача минимизации затрат на его привлечение, то при выборе источников финансирования роста основной целью является оптимизация соотношения между скоростью роста и сохранением контроля над организацией. Таким образом, выбор источников финансирования и формы роста будет во многом определять как темпы и масштабы роста организации, так и прибыльность.

Можно согласиться с мнением А.И. Шаталова, что при разработке бизнес-модели фирмы необходимо рассматривать операционную модель, модель роста и экономическую модель [3]. Операционная модель включает в себя предполагаемую ценность, сеть создания ценности и рынок и объясняет получаемые фирмой потоки доходов и прибыли через влияние, оказываемое на ряд характеристик экономической модели фирмы: уровень цен, маржа прибыли, способ получения дохода и структура затрат организации.

Решения, принимаемые в рамках модели роста организации, влияют на экономическую модель фирмы. Выбор формы открытия нового подразделения организации и способов финансирования роста может оказать существенное влияние и на структуру затрат организации, и на источники доходов.

Таким образом, бизнес-модель организации является связующим звеном между ее выявленными возможностями во внешней среде и ключевыми компетенциями, сконфигурированными внутри фирмы. По нашему мнению, изменение бизнес-модели организации может происходить двумя путями — «сверху вниз» и «снизу вверх». Первый путь предполагает, что на стратегическом уровне определяются направления развития корпорации и необходимые изменения, а затем на индивидуальном и групповом уровнях разрабатываются и реализуются конкретные проекты в заданных направлениях. Второй путь предполагает, что на индивидуальном и групповом уровнях разрабатываются инновации, которые впоследствии меняют бизнес-модель организации.

Ярким примером компании, реализующей принципы предпринимательства в

отношении собственной бизнес-модели, является сеть книжных магазинов «Буквоед». С 2005 г., после занятия устойчивой позиции на рынке Санкт-Петербурга, «Буквоед» стал превращаться в компанию, которая изменяет привычные представления потребителей о формате книжного магазина. Прежде всего, изменилось понимание рынка, на котором работает компания. «Буквоед» превратился не просто в место, где можно выбрать книгу из широкого ассортимента, а в эмоционально-интеллектуальное пространство, удовлетворяющее различные потребности посетителей. Став проводником между производителем интеллектуальных продуктов и потребителем, компания была вынуждена расширить набор ключевых компетенций. Стандартная для книжной сети компетенция управления книжными потоками расширилась до управления более дифференцированным продуктовым ассортиментом, а также дополнилась компетенцией управления культурными мероприятиями. В создании новой бизнес-модели «Буквоед» активно использует логику комплементарности: многоаспектность ценностного предложения, которое компания формирует для потребителя, привлекает различных партнеров и поставщиков, ищущих эффективные каналы связи со своей целевой аудиторией.

Сегодня «Буквоед» полностью соответствует определению инновационной компании в условиях конкуренции бизнес-моделей, а не продуктов. Для того чтобы превратить компанию в лидирующую и задавать правила игры и отраслевые стандарты, раз в три-четыре года пересматривается образ ее бизнеса. Таким образом, внутрифирменное предпринимательство в «Буквоеде» осуществляется на стратегическом уровне и связано с трансформацией бизнес-модели. В результате компания имеет устойчивые конкурентные преимущества за счет проактивного поиска новых способов создания ценности.

Результатом внедрения интрапренерства на стратегическом уровне, по нашему мнению, может стать:

– развитие организации путем изменения ее бизнес-модели (сочетание традиционных и нетрадиционных для компании видов деятельности);

– изменение рыночной позиции организации (рост или сохранение доли рынка традиционных товаров, наращивание доли рынка новых товаров или услуг);

– рост прибыли за счет управления процессом создания и присвоения ценности;

– увеличение темпов роста организации при нахождении необходимых источников финансирования.

Список использованной литературы

1. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М., 2005.
2. Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуэн Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2003. Сер. 8, вып. 4. С. 133–185.
3. Шаталов А.И. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы: (на материалах российских компаний отрасли общественного питания) // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2010. Сер. 8, вып. 2. С. 24–54.
4. Широкова Г.В., Сарычева В.А., Благов Е.Ю., Куликов А.В. Внутрифирменное предпринимательство: подходы к исследованию феномена // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2009. Сер. 8, вып. 1. С. 3–32.
5. Shafer S., Smith H.J., Linder J. The power of bussiness-models // Business Horizons. 2005. Vol. 48, № 3. P. 199–207.
6. Zahra S.A. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach // Journal of Business Venturing. 1993. Vol. 8, № 4. P. 319–340.

Referenses

1. Porter M. Konkurentnoe preimushchestvo: kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoychivost'. M., 2005.
2. Tis D.Dzh., Pizano G., Shuen E. Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategicheskoe upravlenie // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. 2003. Ser. 8, vyp. 4. S. 133–185.
3. Shatalov A.I. Vzaimosvyaz' biznes-modeli i rezul'tatov deyatel'nosti firmy: (na materialakh rossiiskikh kompanii otrasli obshchestvennogo pitaniya) // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. 2010. Ser. 8, vyp. 2. S. 24–54.
4. Shirokova G.V., Sarycheva V.A., Blagov E.Yu., Kulikov A.V. Vnutrifirmennoe predprinimatel'stvo: podkhody k issledovaniyu fenomena // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. 2009. Ser. 8, vyp. 1. S. 3–32.
5. Shafer S., Smith H.J., Linder J. The power of bussiness-models // Business Horizons. 2005. Vol. 48, № 3. P. 199–207.
6. Zahra S.A. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach // Journal of Business Venturing. 1993. Vol. 8, № 4. P. 319–340.