

УДК 338.1

БИЗНЕС-МОДЕЛИ СТАРТАПОВ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЫБОРА



И.В. Марахина

*Доцент кафедры экономики, БГУИР,
кандидат экономических наук, доцент
marahina@bsuir.by*

Марахина И.В.

Окончила Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники. Более 15 лет работает в отраслях науки и образования. Сферы интересов: инновационное развитие, теория организации, маркетинг, поисковое продвижение и веб-аналитика.

Аннотация. Одним из важнейших решений в работе стартапа является выбор бизнес-модели. Сложность принятия такого решения определяется, с одной стороны, уникальностью и значимостью задачи, а с другой стороны – отсутствием в стартапе соответствующего специалиста для ее реализации. В представленной работе проанализированы существующие подходы к выбору и формированию бизнес-модели и выявлены недостатки их реализации в деятельности стартапов.

Ключевые слова: стартап, бизнес-модель, шаблон

Введение. В настоящее время одной из актуальных возможностей реализации направления коммерциализации научно-исследовательских работ в рамках модели «Университет 3.0» и обеспечения инновационного развития экономики в целом выступает активизация деятельности стартапов, которые являются точками роста инноваций, прорывных технологий и предпринимательской деятельности [1]. Следует отметить, что стартап имеет свою специфику, связанную с подходами к осуществлению деятельности, характеристиками продукта, высокими рисками и скоростями развития [2]. Можно говорить о высоком уровне уязвимости стартапов. Ранее уже были рассмотрены возможности минимизировать такие уязвимости [3]. В тоже время в статье основной акцент был сделан на развитие внешней среды.

Поэтому важным видится также исследование механизмов принятия важнейших управленческих решений в стартапе, связанных с выбором бизнес-модели. Такие решения по мнению ряда ученых в значительной степени влияют на успех фирмы. Например, [4] пишут, что по сути, многие известные истории успеха начинались с появления именно инновационной бизнес-модели, а не превосходного продукта. То есть часто оказывается, что в основе стартапа в первую очередь, даже не продукт, а новый подход к бизнесу.

Бизнес-модель рассматривается с двух сторон – компании и потребителя. В первом случае под бизнес-моделью, понимают способ получения эффекта от работы организации, стартапа. Во втором случае – способ создания ценности для потребителя. При этом чаще всего в определениях бизнес-модели оба эти направления совмещены.

– Бизнес-модель описывает обоснование того, как организация создает, доставляет и фиксирует ценность [5].

– Успешная инновационная бизнес-модель создает стоимость для клиентов и обеспечивает получение стоимости компанией [4, с. 23].

– Бизнес-модель стартапа представляет способ реализации стратегии формирования потребительской ценности, а также способ извлечения доходов от продаж [6, с. 55].

Следует отметить высокую важность разработок, направленных на помощь с выбором бизнес-модели, определяемую высокими темпами развития стартапа и необходимостью быстро принимать управленческие решения, с одной стороны, и нехваткой в команде специалистов в области экономики и менеджмента на ранних стадиях развития стартапа, с другой стороны.

Основная часть. В настоящее время представлено большое число трудов, содержащих различные бизнес-модели стартапа. Одной из популярных работ по исследуемой тематике является, книга О. Гассмана, К. Франкенбергера, М. Шика [4], где приводится 55 лучших по мнению авторов шаблонов бизнес-моделей: «Мы проанализировали наиболее революционные инновации в области бизнес-моделей за последние 50 лет и выявили предсказуемые и систематические шаблоны, лежащие в их основе. Наш метод построен на 55 шаблонах успешных бизнес-моделей, которые могут послужить вам образцом для собственных инновационных бизнес-моделей» [4]. Следует отметить, что указанные 55 шаблонов – это только вершина айсберга. Так, в работе указана необходимость их видоизменения и комбинирования в каждом случае. Кроме того, следует отметить, что существуют и другие бизнес-модели, которые авторы книги не отнесли к наиболее успешным.

Для формирования бизнес-модели в работе предлагают проанализировать четыре основных направления [4]: клиент, ценностное предложение, цепочка создания стоимости, механизм извлечения прибыли. Такой анализ включает ответ более чем на двадцать вопросов. Отметим, что одна компания может реализовывать сразу несколько шаблонов, о чем свидетельствуют в том числе и приводимые в книге примеры.

Подводя итоги, можно отметить, что представленные разработки затрагивают разные направления, разные аспекты деятельности организации и являются скорее набором эффективных практик, связанных с организацией производства, работой с поставщиками, потребителями. При этом при применении стартапами указанной методики выбора бизнес-модели можно выделить ряд недостатков:

– не все шаблоны подходят для стартапов – часть ориентирована на более зрелую стадию бизнеса;

– выбор модели требует перебора всех шаблонов и выработки ответов на основе приведенных в книге подсказок, что без соответствующих специалистов зачастую трудно осуществить;

– не выделены критерии классификации, позволяющие разделить, например, приводимые выше модели на группы, что позволило бы более эффективно с ними работать;

– бизнес-модели развиваются, и в работе ориентируют на поиск новой, интересной, прорывной бизнес-модели. То есть существует необходимость в дальнейшем развитии представленных в работе шаблонов моделей, что требует от стартапа значительных компетенций.

Также популярным является шаблон бизнес-модели предприятия (*Business Model Canvas*) А. Остервальдера и И. Пинье [5]. Он состоит из 9 блоков – ключевых элементов бизнеса. По каждому из блоков приводится перечень вариантов, которые может выбрать организация. При этом авторы указывают, что список приведенных вариантов (таблица 1) не является полным и исчерпывающим.

Таблица 1. Составляющие элементы шаблона бизнес-модели

<i>Составляющие</i>	<i>Варианты значений</i>
Потребительские сегменты (рынок)	массовый, нишевый, сегментация, разнообразный, многосторонний
Ценностные предложения	новизна, производительность, настройка, выполнение работы, бренд, статус, цена, снижение затрат, снижение рисков, доступность и удобство
Каналы привлечения потребителей	собственные, партнерские, смешанные
Организация взаимоотношений с потребителями	прямое взаимодействие, персонализированное обслуживание, самообслуживание, автоматизированное взаимоотношение, сообщества, совместное создание ценности
Поток доходов (за какую деятельность готов платить клиент)	продажа прав собственности на физический объект, плата за использование определенной услуги, абонентская плата, кредитование (аренда, лизинг), лицензирование, брокерские сборы, реклама
Ключевые виды ресурсов	физические, финансовые, интеллектуальная собственность и человеческие ресурсы
Ключевые виды деятельности	производство, персонализированное решение проблем клиентов, платформа (сеть).
Партнеры (разделяются по мотивации для создания взаимоотношений)	оптимизация и экономия за счет масштаба, снижение риска и неопределенности, приобретение определенных ресурсов и видов деятельности
Структура затрат	ориентированный на затраты и ценностно-ориентированные

Источник: [5].

Из минусов указанной бизнес-модели можно отметить:

- сложность реализации – необходимо провести значительную аналитическую работу для выработки бизнес-модели стартапа;
- сложность выбора наиболее правильного значения для каждого элемента шаблона;
- по мнению Б. Е. Токарева в модели «отсутствует важный элемент комплекса маркетинга – цена продукта» [6, с. 55-56].

В работе Э. Маурья представлен адаптированный «рациональный шаблон» (*lean canvas*) [7], дополненный такими элементами, как проблема и решение. Следует отметить, что и тут автор говорит о необходимости изменения бизнес-моделей [7]: «Я узнал напрямую, что, казалось бы, безупречные бизнес-модели могут распасться при выходе на новые рынки и под влиянием ожидания заинтересованных сторон». Э. Маурья большое значение уделяет таким характеристикам, как воспроизводство модели и обеспечение масштабирования. При этом он указывает на важность проверки экспоненциального роста ключевых характеристик на небольших временных промежутках (например, 3 месяца). Таким образом, при таком подходе представленный шаблон позволит сформировать бизнес-модель стартапа, но требует квалифицированной помощи на протяжении всей работы стартапа.

Заключение. В работе были проанализированы подходы к формированию бизнес-модели стартапа и выделены их недостатки. В первую очередь они определяются сложностью выбора модели, необходимостью анализа большого объема информации и привлечения к выбору экспертов, которые могли бы проработать метрики и сделать наиболее эффективный выбор. В тоже время зачастую у стартапа доступ к таким экспертам ограничен. Таким образом, важным видится формирование алгоритма, который позволил бы стартапам без привлечения экспертов выбирать наиболее перспективные бизнес-модели.

Список литературы

- [1] Марахина, И. В. Инвестиционная инфраструктура белорусской стартап-экосистемы: субъекты, проблемы и направления развития / И. В. Марахина // Банковский вестник. – 2020. – №7. – С. 49–58
- [2] Марахина, И. В. Этапы жизненного цикла стартапа: сущность, признаки, проблемы и пути их предотвращения / И. В. Марахина // Цифровая трансформация. – 2021. – № 2 (15). – С. 21–31
- [3] Марахина, И. В. Теоретические аспекты функционирования стартап-экосистемы/ И. В. Марахина // Цифровая трансформация. – 2020. – № 3 (12). – С. 31–38.
- [4] Гасман, О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / О. Гасман, К. Франкенбергер, М. Шик. – «Альпина Диджитал», 2014.
- [5] Osterwalder, A. Business Model Generation / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – Amsterdam, The Netherlands, 2009. – 249 p.
- [6] Токарев, Б. Е. Модель бизнеса стартапа инновационного продукта / Б. Е. Токарев // Вестник университета № 9, 2018. – 2018. – № 9. – С. 55–58.
- [7] Maurya, A. Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth / A. Maurya. – Portfolio/Penguin, 2016. – 290 p.

BUSINESS MODELS OF STARTUPS: METHODOLOGICAL BASIS OF SELECTION

I.V. Marahina,

*Associate professor of the Department of Economics of BSUIR,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

Annotation. One of the most important decisions in a startup is the choice of business model. The difficulty of making such a decision is determined, on the one hand, by the uniqueness and significance of the task, and on the other hand, by the lack of an appropriate specialist in the startup to implement it. The presented work analyzes existing approaches to the selection and formation of a business model and identifies the shortcomings of their use in the activities of startups.

Keywords: startup, business model, template