

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА: ОПЫТ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

НАТАЛЬЯ Д. СТРЕКАЛОВА, проф., д.э.н.¹
СЕРГЕЙ В. БОРОЗДИН, к.т.н.²

STRATEGIC INNOVATIONS AS A FACTOR OF ECONOMIC GROWTH: THE EXPERIENCES OF RUSSIAN COMPANIES

NATALIA D. STREKALOVA, Prof. Doctor of Economic Science
SERGEY V. BOROZDIN, Doctor of Technical Science

Ключевые слова: инновации, бизнес-модель, стратегические инновации.
Key words: innovations, business model, strategic innovations.

JEL: O31.

Необходимость модернизации российской экономики на основе использования современных технологий и инноваций рассматривается сегодня Президентом и Правительством РФ как вопрос выживания России в современном мире. Увеличение оборота, рост доходов и развитие предприятий решающим образом зависят от инноваций. Модернизация экономики на инновационной основе напрямую связана с удовлетворением важнейшей потребности бизнеса в инновациях, без которых он рано или поздно погибает. Однако инновации не сосредоточены исключительно на новых технологиях (технологические инновации). Не менее важными являются инновации в бизнес-моделях компаний, которые выступают важным источником экономического роста и усиления конкурентоспособности компаний, революционного преобразования отраслей, развития региональных и национальных экономик. Сегодня особенно важна интеграция технологических инноваций и развития новых бизнес-моделей, что позволяет компаниям формировать устойчивые конкурентные преимущества, обеспечивает их экономический рост и развитие.

Инновационные изменения в бизнес-моделях представляют собой феномен, заслуживающий пристального внимания. Если внедрение технологических инноваций в большей мере связано с операционной деятельностью, то анализ и внесение изменений в бизнес-моделях – это процесс стратегический, связанный с принятием и реализацией стратегических решений. Стратегические инновации носят упреждающий характер, поскольку затрагивают развитие новых бизнес-моделей, изменение стратегий. Они

¹ Факультет управления, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, Россия.

² Санкт-Петербургский государственный университет технологии и дизайн, Россия.

могут сопровождаться поиском дефицитных ресурсов, формированием и развитием ключевых компетенций, формированием устойчивого конкурентного преимущества в будущем. Определяющими для инновационного процесса могут выступать стратегические решения о выборе рынка (или рыночного сегмента), разработке новых или усовершенствованных товаров и услуг, разработке и внедрении новых технологий, выборе партнеров по кооперации для проведения исследований и разработок, производства и сбыта. Стратегические инновации требуют от менеджеров системного мышления, настройки процесса стратегического планирования и управления, ориентированного на рынок.

Сущность бизнес-модели

Интерес к бизнес-моделям в научных и исследовательских кругах проявился сравнительно недавно – в середине 90-х годов. Бизнес-модель относится к числу новых концепций современного предпринимательства и стратегического управления. Несмотря на определенный прогресс, достигнутый за последнее десятилетие в понимании концепции бизнес-модели, эта область исследования содержит еще много нерешенных вопросов и проблемных областей. В ходе исследования теоретических и практических аспектов концепции бизнес-модели мы обратили внимание на две проблемы.

Первая связана с тем, что среди ученых и исследователей нет единого взгляда на понимание бизнес-модели. Несмотря на определенный прогресс, достигнутый за последнее десятилетие в исследованиях концепции бизнес-модели, отсутствие четкого определения понятия «бизнес-модель», методологии ее анализа и проектирования (разработки) существенно затрудняют возможности для ее практического использования.

Вторая проблема состоит в том, что многие менеджеры имеют весьма смутное представление о существующей бизнес-модели своей компании. Та или иная бизнес-модель существует у каждой компании независимо от того, была ли она сформулирована в явном виде или нет. Бизнес-модель может формироваться стихийно или в результате осознанного выбора. Сегодня для менеджеров и предпринимателей важно иметь понимание нынешней бизнес-модели компании, ее сильных и слабых сторон, того, что необходимо менять уже сегодня, а что важно сохранить и развивать.

Любая бизнес-модель так или иначе способна отразить реальный бизнес в значительной степени в упрощенном виде. В этой связи представляется целесообразным дать дескриптивное и конструктивное определения бизнес-модели, а также представить основные результаты, полученные нами в ходе проведения теоретических и эмпирических исследований, показать использование конструктивного определения на примере бизнес-моделей российских предприятий.

Бизнес-модель – это концептуальный инструмент для исследования сложного объекта (бизнес-системы), отражающий логику бизнеса. Он ха-

характеризует основные элементы бизнеса, их отношения и систему связей (механизм) объекта с внешней средой, что позволяет создать упрощенное целостное представление о бизнесе и отразить его наиболее существенные характеристики: того, какая ценность и как создается для потребителя, кому и как доставляется, каким образом используются ресурсы и возможности с целью создания устойчивого конкурентного преимущества, получения дохода и извлечения прибыли [1].

В отличие от приведенного выше дескриптивного определения конструктивное определение бизнес-модели подразумевает восприятие и понимание бизнеса компании как системы элементов и их отношений в неразрывной связи с ее внешней средой. При формировании конструктивного определения мы опирались на основные положения теории хозяйственных систем, а также на использование предложенного М. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, [6] способа структурированного описания элементов бизнес-модели, которые релевантны целям системного исследования.

Предлагаемое нами системное описание (конструктивное определение) бизнес-модели можно наглядно представить в виде матрицы системных характеристик, включающей 7 основных компонентов: 1) функция и цели (бизнеса); 2) предложение ценности; 3) рынок; 4) «процессор» (включающий ряд элементов: цепочку создания ценности, ключевые ресурсы, оснащение, «катализатор», человеческие ресурсы); 5) конкурентная стратегия; 6) сеть бизнеса; 7) экономическая модель. Эти компоненты могут быть представлены характеристиками в разрезе 4-х основных измерений: статического, 2) контрольного, 3) динамического 4) прогнозного. В зависимости от того, какие из системных измерений будут задействованы, можно получить разные срезы бизнес-модели. Матрица системных характеристик бизнес-модели более полно описывается в [2].

Заметим, что включение конкурентной стратегии в системное описание бизнес-модели обусловлено условиями конкуренции, в которых компания ведет свой бизнес.

Проблемы соответствия и устойчивости бизнес-модели

На основе анализа взаимосвязей между основными компонентами бизнес-модели компании можно выявить существование ряда проблем. Прежде всего проблемы соответствия и устойчивости бизнес-модели.

Проблема соответствия проявляется в том, как различные элементы бизнес-модели соотносятся между собой, насколько они соответствуют друг другу и взаимосвязаны в системе. Ведь бизнес-модель – это не просто сумма отдельных ее частей, поскольку каждый элемент вносит свой вклад в общие характеристики системы в целом и должен им соответствовать. Проблема соответствия может рассматриваться с двух точек зрения: внутренней и внешней. Во-первых, насколько выбранная конфигурация ключевых компонентов и их характеристик согласована между собой (внутри компании). В

вторых, насколько выбранная конфигурация компонентов и внутренних характеристик соответствует сложившимся условиям внешней среды.

Поскольку для внешней среды в целом характерны происходящие в ней динамичные изменения, то может потребоваться адаптация к ним либо за счет изменения отдельных характеристик элементов бизнес-модели, либо путем ее изменения в целом. В условиях динамичных изменений внешней среды сильное внутреннее соответствие между элементами бизнес-модели может ослабить способность компании адаптироваться к происходящим внешним изменениям. По мере изменения внешней среды и развития бизнеса компании ее бизнес-модель также должна совершенствоваться. В этой связи требуется периодическая проверка самой бизнес-модели на предмет ее соответствия бизнес-среде.

Проблема устойчивости бизнес-модели связана с сохранением состояния ее характеристик в определенном диапазоне. Устойчивая бизнес-модель позволяет гибко реагировать на происходящие во внешней среде изменения, сохраняя при этом заданное состояние ее характеристик в определенном (приемлемом) диапазоне.

Системное представление бизнес-модели согласуется с целым рядом современных концепций стратегического управления: цепочкой создания ценности, ресурсной концепцией, конкурентными стратегиями, теорией сети создания ценности (value network theory). Заметим, что в состав элементов бизнес-модели входят как элементы стратегического, так и тактического (операционного) характера.

Системный анализ и проектирование эффективной бизнес-модели на основе инноваций позволяет менеджерам связывать открывающиеся во внешней среде возможности с выявлением и развитием ключевых компетенций фирмы для удовлетворения потребностей рынка [1,2].

Пути изменений в бизнес-модели на основе инноваций

Проведенный нами анализ бизнес-моделей успешных российских компаний строительной индустрии (объединения «Победа ЛСР», ОАО «Объединение 45» и др. предприятий Группы ЛСР) показал наличие заложенных в них инноваций [3, 4]. Так, инновации в бизнес-моделях были связаны с изменениями в ценностном предложении, цепочке ценностей, выборе целевого потребителя, организационной культуре и др.

1. *Инновации в цепочке ценности/логистической цепочке* по сути связаны с тем, как ценность создается и доставляется потребителю. Проведенные в начале 2000-х гг. значительные изменения в цепочке ценности, а также в логистической цепочке объединения «Победа ЛСР» (по производству и продаже керамического кирпича) стали возможны благодаря инновациям в операционной деятельности (в области маркетинга и сбыта, используемых производственных технологий, оптимизации процедур оперативного планирования, приема заказов через сеть Интернет и др.). Эти

изменения стали значительной инновацией для всей отрасли по производству строительных материалов того времени и привели к важным последствиям для рынка в целом. Потребовались определенные усилия со стороны других компаний (производителей кирпича), чтобы сохранить свою конкурентоспособность.

2. *Инновации в ценностном предложении* связаны с тем, что предлагается потребителю. Это может быть совершенно новый товар/услуга, либо расширение существующего предложения ценности с целью удовлетворения потребностей разных типов потребителей. Изменения в бизнес-модели могут быть связаны с новой сегментацией рынка, использованием новых каналов продвижения, новыми рекламными подходами, новой сетью поставщиков и др.

Так, объединение «Победа ЛСР» в свое время отошло от ценностного предложения, основанного только на товаре, и связало его с услугой по доставке кирпича. Это позволило создать дополнительную ценность для потребителя. Указанные нововведения привели к изменениям в самой бизнес-модели, которая включала в себя понимание продукта (кирпича) и услуги (по его доставке) как связанных между собой продуктов (в одном пакете). Клиенты покупали пакет (кирпич + доставка), а компания обеспечила себе получение более высокой маржинальной прибыли. Все это способствовало формированию синергетического эффекта и созданию дополнительной ценности для потребителей (доставка «точно в срок», высокое качество продукта, широкая продуктовая линейка кирпича и керамических изделий, оптимальное соотношение цена/качество).

3. *Инновации в выборе целевого потребителя* связаны с изменениями в целевой группе потребителей. Как правило, они встречаются гораздо реже и менее распространены, чем инновации в логистической цепочке или ценностном предложении. Тем не менее их не стоит упускать из виду в процессе поиска новых возможностей для инноваций.

Когда компания по-новому сегментирует рынок и предлагает дифференцированные возможности для каждого сегмента, она, как правило, вынуждена вносить изменения и обеспечивать гибкость производственного процесса с целью предложения более широкой линейки товаров.

Так, использование объединением «Победа ЛСР» принципа прямых продаж (без посредников) в работе с корпоративными клиентами (крупными строительными компаниями) привело к выстраиванию тесных, доверительных отношений на долгосрочной взаимовыгодной основе, упрощению и ускорению процедур приема и оформления заказов.

Ориентация на целевой сегмент (индивидуальных застройщиков), обеспечение потребителям индивидуального подхода и высокого уровня обслуживания (учета пожеланий, выполнения обязательств, гибкости в обслуживании) привело к созданию дилерских клубов и розничной сети «Кир-

пичный центр». Это позволило предложить клиентам гораздо большую ценность (комплектацию индивидуальных застройщиков различными видами строительных материалов), обеспечить им максимум внимания и уважения.

4. *Инновации в технологиях* обычно не заметны для потребителей. Однако они играют важную роль в обеспечении конкурентоспособности продукта/услуги. Использование технологических инноваций позволяет компаниям снижать себестоимость, улучшать качественные характеристики предлагаемых товаров или услуг. Для многих компаний, осуществляющих массовое производство стандартизированных продуктов, которые сложно дифференцировать, себестоимость зачастую остается единственной возможностью конкурировать.

Своевременное проведение реконструкции и технического перевооружения производства, внедрение новых технологий и более совершенного, высокопроизводительного оборудования позволили кирпичному объединению существенно снизить затраты на ремонт, повысить качество продукции и обеспечить снижение себестоимости. Все это привело к существенному росту конкурентоспособности кирпичного объединения.

Менеджеры успешных компаний умело соединяют технологические инновации с изменениями в самой бизнес-модели. Обе составляющих несомненно важны. Однако подобная интеграция происходит не всегда. Она предполагает, что менеджеры видят и понимают уникальные возможности компании как в рамках технологических инноваций, так и в бизнес-моделях. Успех в бизнесе во многом зависит от умелого соединения в едином неразрывном процессе внесения изменений как в саму бизнес-модель, так и в технологии.

Как известно, внедрение инноваций требует наличия необходимых ресурсов, компетентности и опыта людей, работающих в различных отделах и службах компании, а также и в других партнерских организациях. Кроме того, требуется координация и синхронизация усилий между менеджерами и работниками разных отделов, чтобы превратить идею из абстракции в материальный продукт/услугу (ценность для потребителя). Внедрение инноваций предполагает необходимость установления серьезного внутреннего и внешнего сотрудничества между работниками.

5. *Инновации в организационной культуре*. Культура компании является еще одной областью для инноваций. Создание инновационной культуры внутри компании – задача не из легких. Проявление креативности в поведении сотрудников компании без развития организационных способностей по извлечению из нее выгоды (например, через создание и реализацию ценности потребителю) может быть интересно само по себе, но не дает желаемых экономических результатов. С другой стороны, получение дохода и извлечение прибыли без творчества хотя и желаемо, но ориентировано лишь на краткосрочную перспективу. Поэтому необходима разработка

правильной системы измерителей и системы вознаграждения работников за инновацию.

Создание сильной корпоративной культуры в объединении «Победа ЛСР» сопровождалось внедрением и поощрением определенных ценностей в коллективе (лидерства, инноваций, предпринимательской инициативы на всех уровнях).

Заметим, что каждая компания будет осуществлять инновации по-своему, внося в этот процесс свои особенности (например, задействует свою культуру, использует специфические знания, вводит уникальные системы вознаграждения деятельности работников, способствующие инновациям), хотя основные области для инновации могут оставаться неизменными.

Видение открывающихся возможностей и внесение изменений в бизнес-модель требует от менеджеров способностей к серьезному осмыслению, вдумчивому анализу и проектированию инноваций в бизнесе, пониманию логики бизнеса и выявлению важных причинно-следственных связей между компонентами бизнес-модели и результатами деятельности фирмы. Тем самым уже на этапе анализа и проектирования бизнес-модель может служить основой для разработки и внедрения в бизнес инновационных идей и новаторских предложений.

Полезность бизнес-модели для проектирования стратегических инноваций

Можно указать по меньшей мере шесть направлений для практического использования бизнес-модели в качестве [1]:

1. Средства для осмысления логики бизнеса.
2. Средства для проектирования инноваций в бизнесе.
3. Концептуальной основы для стратегического планирования и моделирования бизнеса, проведения экспериментов.
4. Средства для коммуникации и общения.
5. Основы для анализа и контроля за деятельностью компании.
6. Средства для обучения и профессиональной подготовки менеджеров.

Бизнес-модель делает понятной логику бизнеса, вскрывает существование важных причинно-следственных связей. Она позволяет осмыслить и отразить внутренне непротиворечивую концепцию бизнеса, которую можно довести до сведения сотрудников.

Бизнес-модель предоставляет структуру для определения важнейших элементов бизнеса, которые могут быть разработаны и использованы в уникальных сочетаниях. Тем самым уже на этапе проектирования будущего бизнес-модель может служить основой для инновационных идей в бизнесе.

Бизнес-модель занимает промежуточную ступень между бизнес-идеями и бизнес-планом. Поэтому бизнес-модель можно использовать как концептуальную основу для стратегического планирования. Бизнес-модель

включает ключевые элементы стратегического бизнес-плана, который в свою очередь должен отразить сущность бизнес-модели.

Бизнес-модель позволяет упорядочить нечеткие или противоречивые представления о бизнесе. Уже сама попытка представить словесные формулировки и мысли менеджеров в форме бизнес-модели (матрицы системных характеристик), провести их анализ позволяют на раннем этапе выявить существующие проблемы: несогласованность и противоречивость. Хорошо осмысленная и представленная бизнес-модель как средство коммуникации не имеет себе равных. Преимущество бизнес-модели перед словесными объяснениями - в сжатости и точности системного представления элементов сложных систем, принципов и механизмов их функционирования.

Бизнес-модель позволяет воссоздать четкую и целостную картину бизнеса, провести ее системный анализ и диагностику. Анализ бизнес-модели позволяет понять, как именно удалось получить положительный результат и разобраться в том, каким образом можно его систематически воспроизводить. Бизнес-модель позволяет установить критерии для оценки тех или иных стратегических и тактических решений менеджеров компании. Она позволяет выявить необходимость внесения изменений в бизнесе в условиях динамичных изменений внешней среды.

Как средство профессиональной подготовки и обучения менеджеров бизнес-модель чрезвычайно полезна. Она позволяет обучать менеджеров проведению стратегического анализа и выявлению всевозможных критических ситуаций до того, как они возникнут в реальности.

По мере того, как важность практического использования бизнес-модели будет осознана и оценена менеджерами, применение бизнес-моделей может стать одной из отличительных управленческих практик нового времени.

Библиография:

1. Стрекалова, Н. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления. – Проблемы современной экономики, №2, 2009, с.133-138.
2. Стрекалова, Н. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа. – Известия РГПУ им. А.И.Герцена. Научный журнал. – №92, 2009, с. 96-105.
3. Стрекалова, Н. Выбор бизнес-модели как фактор развития инновационной экономики. – Проблемы формирования и развития информационно-инновационного общества в России. Монография /Под ред. проф. И.П. Павловой. СПб, Изд-во МБИ, 2009, с.216-247.
4. Стрекалова, Н. Кирпичный бизнес Группы ЛСР: путь к успеху. – Управление развитием организации: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ/ Под ред. И.В.Гладких; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб., Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009, с.107-136.

5. Стрекалова, Н. Концепция бизнес-модели и возможности ее практического использования. – Стратегическое планирование и развитие предприятий. Пленарные доклады Десятого всероссийского симпозиума. Москва, 14-15 апреля 2009 г. Под ред.чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. Москва, ЦЭМИ РАН, 2010.
6. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 2005; 58 (6): p.726-735.

ON THE BIAS OF GRAVITY ESTIMATES: A SOLUTION TO THE “MISSING GLOBALIZATION” PUZZLE¹

JAMES E. ANDERSON, *prof. PhD*
YOTO V. YOTOV, *assist. prof. PhD*

Keywords: Structural Gravity, Distance Puzzle, (Missing) Globalization.

JEL: F13, F14, F16.

It is a common perception that “the world has become smaller.” According to the World Bank's 1995 World Development Report “markets have become steadily more integrated, both within and between nations. This globalizing trend has been driven by breakthroughs in transportation, communications, and industrial technology, and above all by the opening of national markets to international trade” (p.8). More recent popular readings (see Cairncross, 1997, Friednam, 2005) provide ample anecdotal evidence for globalization and for the “the death of distance.” At the same time, the existing specialized trade literature fails to deliver consistent empirical support for globalization and for diminishing effects of distance on bilateral trade. In a recent study, Disdier and Head (2008) employ meta-analysis to investigate the trends and the determinants of variation in 1,467 distance effects estimated in 103 papers. In their own words “the most interesting finding is that the estimated negative impact of distance on trade rose around the middle of the century and has remained persistently high since then. This result holds even after controlling for many important differences in samples and methods” (p.37). This main finding from Disdier and Head (2008) is called “the distance puzzle.”² More generally, “the failure of declining trade-related costs to be reflected in estimates of the standard gravity model of bilateral trade³ might be called *the missing globalization puzzle*” Coe et. al. (2002, p.1). The same authors summarize the success of the existing gravity literature in explaining globalization trends by saying that “globalization is everywhere but in estimated gravity models” (p.3).

¹ This note is based on a larger project, “Measuring Globalization”, where we construct globalization indexes for the world at the 4-digit ISIC (Revision 3) level, 1990-2008, and we offer procedures for consistent aggregation of these numbers at any level of interest both at the sectoral and at the country dimension. Contact information: James E. Anderson, Department of Economics, Boston College, Chestnut Hill, MA 02467, USA. Yoto V. Yotov, Department of Economics and International Business, Drexel University, Philadelphia, PA 19104, USA.

² Another study that provides a nice summary of papers establishing stability of the effects of distance on bilateral trade is Coe et. al. (2002). Examples of more recent papers that also find non-decreasing effects of distance on bilateral trade include Berthelton and Freund (2008), Egger (2008) and Anderson and Yotov (2010b).

³ The gravity equation is the most successful and celebrated empirical model in international trade and a standard tool used to estimate distance effects in the trade literature.