

А. И. Шаталов

**ВЗАИМОСВЯЗЬ БИЗНЕС-МОДЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТОВ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ (на материалах российских компаний
отрасли общественного питания)**

Статья* посвящена исследованию взаимосвязи между бизнес-моделью и результатами деятельности фирмы. Представлен анализ эволюции концепции и понятия бизнес-модели фирмы, предложен подход к анализу бизнес-модели фирмы. Проведенное эмпирическое исследование на основе материалов отрасли общественного питания России позволило выделить типы бизнес-моделей, используемые компаниями данной отрасли, и установить взаимосвязь между характеристиками бизнес-моделей и результатами деятельности фирмы.

Ключевые слова: бизнес-модель, ценность, результативность, рынок общественного питания.

ВВЕДЕНИЕ

Термин «бизнес-модель фирмы» активно используется в современной литературе по менеджменту, а период с начала 1990-х гг. по настоящее время характеризуется значительным ростом публикаций, в которых применяется данное понятие. Бизнес-модель фирмы была впервые выделена и использована для анализа деятельности компаний, работающих на рынке электронной торговли. Последующее развитие данной концепции обусловило возможность применения этого понятия в стратегическом управлении компаний, осуществляющих деятельность в различных отраслях. Став предметом анализа в рамках теории стратегического управления, концепция бизнес-модели фирмы все активнее используется для объяснения различий в результатах деятельности фирм, работающих в одной отрасли.

Несмотря на возрастающее внимание к изучению бизнес-моделей фирм, до сих пор не было четко определено место бизнес-модели в теории

* Статья подготовлена при финансовой поддержке Центра предпринимательства США — Россия и Санкт-Петербургского регионального общественного фонда «Благотворительный фонд развития ВШМ СПбГУ» в рамках реализации проекта «Факторы роста и успеха предпринимательских фирм в России».

© А. И. Шаталов, 2010

стратегического управления, не выработано общепринятое определение данного понятия, а также отсутствует единство понимания тех компонентов, из которых состоит бизнес-модель организации и которые, по сути, должны объяснять процесс генерирования фирмой экономических рента.

Целью данной работы является выделение типов бизнес-моделей фирм, работающих на рынке общественного питания, на основании предложенного подхода к анализу бизнес-модели фирмы, а также дальнейший анализ зависимости показателей деятельности фирмы от характеристик используемой бизнес-модели. В статье представлен авторский подход к анализу бизнес-модели фирмы, который позволяет классифицировать типы бизнес-моделей, а также интерпретировать возникающие отличия в результатах деятельности фирм с различными типами бизнес-моделей через характеристики ее компонентов. Работа состоит из трех частей. В первой части представлены подходы к определению бизнес-модели фирмы, формулируется авторское понимание данного понятия и выделяются ключевые компоненты, которые могут быть использованы при ее анализе. Во второй части рассматриваются основные решения, принимаемые в рамках каждого из выявленных компонентов бизнес-модели компаниями, функционирующими в отрасли общественного питания. Третья часть работы отражает результаты эмпирического исследования, проведенного на выборке компаний отрасли общественного питания РФ. В заключении обобщается теоретическая и практическая значимость работы.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ФИРМЫ: ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ

Термин «бизнес-модель фирмы» появился и стал активно использоваться в литературе по менеджменту с середины 1990-х гг. Большая часть работ, написанных в 1990-е гг., посвящена исследованию бизнес-моделей фирм, работающих в сфере электронной торговли. В первой половине 2000-х гг. использование понятия было расширено за пределы одной отрасли, что сразу привело к значительному увеличению потока работ, посвященных исследованию бизнес-моделей фирм. В свою очередь, во второй половине 2000-х гг. начинает нарастать количество исследований, выделяющих характеристики, пригодные для создания классификаций бизнес-моделей фирм и последующего сравнения различий в генерируемых рентах в зависимости от выбранного типа бизнес-модели. Проведенный анализ позволяет выделить три этапа эволюции концепции бизнес-модели фирмы: возникновение, становление и операционализация. Краткая характеристика каждого этапа приведена в табл. 1.

В период возникновения концепции появляются первые определения понятия бизнес-модели фирмы, а также работы, посвященные анализу бизнес-моделей фирм, занятых в электронной торговле (см., напр.: [Slywotsky,

1996; Mahadevan, 2000; Stewart, Zhao, 2000]). Исследования, проведенные в рамках рынка электронной торговли, привели к возникновению понимания бизнес-модели как характерного способа получения дохода.

Таблица 1

Периодизация эволюции концепции бизнес-модели фирмы

Этап	Период	Характеристика
Первый этап — возникновение концепции бизнес-модели фирмы	1990-е гг.	Возникновение термина «бизнес-модель фирмы», активное использование для анализа фирм отрасли электронной торговли
Второй этап — становление концепции бизнес-модели фирмы	Первая половина 2000-х гг.	Расширение сферы применения понятия «бизнес-модель фирмы». Стремительный рост количества работ, исследующих бизнес-модели фирм. Формулирование многообразия подходов к определению и анализу бизнес-модели фирмы
Третий этап — операционализация концепции бизнес-модели фирмы	Вторая половина 2000-х гг.	Рост числа работ, направленных на идентификацию конкретных характеристик бизнес-моделей, разработку классификаций бизнес-моделей на базе данных характеристик и анализ отличий в показателях результатов деятельности фирм с различными типами бизнес-моделей

На этапе становления концепции бизнес-модели фирмы происходит расширение столь узкого взгляда на данный термин. Выявляются возможности использования бизнес-модели как инструмента анализа компаний в любой отрасли. Это приводит к стремительному росту публикаций, использующих бизнес-модель для исследования определенных фирм. В свою очередь, многочисленность работ отразилась в возникновении многообразия подходов к определению, анализу и выделению компонентов бизнес-модели фирмы (см., напр.: [Amit, Zott, 2001; Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005; Shafer, Smith, Linder, 2005]).

Этап операционализации концепции начался примерно во второй половине 2000-х гг. и продолжается до сих пор. Фокус исследований в рамках данного этапа смещается на выработку конкретных характеристик бизнес-моделей фирм, пригодных для создания классификаций и выявления конкретных типов бизнес-моделей (см., напр.: [Катякало, Шемракова, 2008; Zott, Amit, 2007; Morris, Schindehutte, Allen, 2005; Malone et al., 2006]). Это сделало возможным сопоставление результатов деятельности компаний с разными типами бизнес-моделей и использование выделенных характеристик бизнес-модели для интерпретаций различий в генерируемых фирмой

рентах (см., напр.: [Zott, Amit, 2007; Malone et al., 2006]). Таким образом, в рамках выделенных этапов эволюции концепции бизнес-модели фирмы изменялось понимание бизнес-модели, что привело к существованию многообразия подходов к определению и выделению структурных элементов бизнес-модели фирмы.

Анализ многочисленных определений бизнес-модели фирмы, встречающихся в современной литературе (см., напр.: [Катькало, 2008; Slywotsky, 1996; Mahadevan, 2000; Stewart, Zhao, 2000; Amit, Zott, 2001; Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005; Shafer, Smith, Linder, 2005]), позволил разделить их на две группы, которые по большому счету отражают изменения, произошедшие в понимании термина «бизнес-модель фирмы» за последнее десятилетие. Первая отражает подход, рассматривающий бизнес-модели как способ генерирования дохода, в то время как во второй в центре внимания находится создание ценности, что опирается на указанное в [Катькало, 2008] разделение трактовок бизнес-модели на узкую и широкую.

В рамках первого подхода бизнес-модель объясняет как фирма зарабатывает деньги, необходимые для осуществления своей деятельности. Развитие интернет-бизнеса и появление новых способов получения доходов, недоступных в рамках традиционных отраслей, привели к необходимости исследования данных способов, определив их как бизнес-модель. Доминирующие в этой области исследования, связанные с электронной торговлей [Mahadevan, 2000], исходили и во многом продолжают опираться именно на такое понимание бизнес-модели.

Дальнейшее развитие определения связано с расширением сферы его применения. Фокус на способе получения дохода не дает возможность объяснять различия в генерируемых фирмой рентах в большинстве отраслей, где многообразие данных способов сильно ограничено. В связи с этим возникла необходимость в формулировании другого определения бизнес-модели фирмы.

В большинстве существующих определений указывается, что бизнес-модель должна характеризовать основную логику бизнеса, его архитектуру, отражающую стратегические решения, принимаемые в определенных областях. Учитывая, что бизнес-модель должна объяснять различия в генерируемых рентах, основное число определений бизнес-модели базируется на понятии создаваемой ценности. Различные способы получения дохода отражают, как происходит процесс присвоения ценности фирмой. Последующее расширение понятия бизнес-модель, по сути, соответствует представлению, согласно которому присвоение ценности не может происходить без ее создания [Chesbrough, Rosenbloom, 2002], что требует от бизнес-модели объяснения осуществления обоих этих процессов.

Проведенный анализ определений бизнес-модели позволяет нам предложить собственную формулировку данного понятия. *Бизнес-модель* представляет собой систему взаимосвязанных компонентов, определяющую, как фирма генерирует экономические ренты, и отражающую набор решений, характеризующих процесс создания и присвоения ценности фирмой.

Исходя из проведенного анализа определений и предложенного подхода к пониманию бизнес-модели, можно обозначить ключевые компоненты бизнес-модели фирмы. Как более ранние, так и более поздние определения бизнес-модели неизменно указывают на то, что бизнес-модель должна объяснять, как фирма генерирует доход и зарабатывает деньги. В исследованиях, посвященных электронной торговле, данный компонент рассматривался узко и понимался непосредственно как способ, с помощью которого фирма генерирует свои доходы (непосредственная продажа через Интернет, подписка, реклама и т. д.) [Mahadevan, 2000; Stewart, Zhao, 2000]. В свою очередь, в более поздних работах, предлагающих расширенное понимание бизнес-модели, изменяется и трактовка получения дохода, которая приобретает 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.

Для коммерческих организаций основным условием выживания является получение дохода, которое опирается на создание ценности и ее присвоение [Mahadevan, 2000; Shafer, Smith, Linder, 2004]. Аспект создания ценности фигурирует в подавляющем числе определений бизнес-модели. Следует подчеркнуть, что ценность не является физическим атрибутом продукции, а представляет собой экономическую концепцию, описывающую, сколько клиент готов заплатить за предложенную продукцию [Портер, 2005; Amit, Zott, 2001; Chesbrough, Rosenbloom, 2002]. Ценность измеряется совокупным объемом выручки, и фирма оказывается прибыльной, если объем сгенерированной ценности превышает совокупные затраты на ее создание [Портер, 2005; Amit, Zott, 2001].

Большинство авторов неизменно указывают, что создание ценности не является абстрактным процессом, а фокусируется на конкретных клиентах, рыночном сегменте [Mahadevan, 2000; Stewart, Zhao, 2000; Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Voelpel, Leibold, Tekie, 2004; Morris, Schindehutte, Allen, 2005]. Применительно к данному компоненту определяются целевой сегмент рынка, размер рынка, географический и продуктовый охват рынка [Shafer, Smith, Linder, 2004; Morris, Schindehutte, Allen, 2005; Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005].

Создание ценности и ее присвоение реализуются в цепочке создания ценности, которая включает поставщиков, партнеров, каналы дистрибуции и т. д. [Shafer, Smith, Linder, 2004]. Выделяется несколько основных

элементов, которые должны определяться в рамках этого компонента бизнес-модели. В работе [Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005] указывается на необходимость выявления того, как будут распределяться операции между партнерами, что будут представлять собой связи между членами сети, а также какие ресурсы и активы необходимы организации для создания ценности.

Использование данных компонентов в большинстве исследований для определения и описания бизнес-модели объясняется пониманием бизнес-модели как архитектуры бизнеса, раскрывающей процессы создания и присвоения ценности. Следует отметить, что предлагаемые подходы к анализу бизнес-моделей представляют собой инструменты описания того, как работает фирма в статическом состоянии. Лишь в [Voelpel, Leibold, Tekie, 2004; Teece, 2007] особо выделяется динамический аспект анализа бизнес-модели, подразумевающий непрерывное выявление новых возможностей и их реализацию путем создания новой бизнес-модели. Однако следует отметить, что есть компании, которые успешно осуществляют деятельность в рамках одной бизнес-модели в течение десятилетий, реализуя определенные изменения в стратегии (например, компания Ford) либо сохраняя неизменными как бизнес-модель, так и стратегию (например, Southwest Airlines) [Mitchell, Coles, 2004].

Это позволяет утверждать, что развитие и рост организации могут происходить и в рамках сформулированной бизнес-модели, без ее модификации и изменения даже в одном из компонентов. Рост фирмы отражается в росте совокупного объема продаж, выступающего в качестве меры измерения созданной ценности [Портер, 2005; Amit, Zott, 2001]. Более того, большие масштабы деятельности способствуют увеличению закупочных объемов и, как следствие, рыночной силы компании, что позволяет фирме 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 будет 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. [Peng, Heath, 1996]. Выбор источников финансирования предполагает определение соотношения между ними, а также имеет тесную связь с формой роста, так как последняя в определенных случаях позволяет преодолевать проблемы нехватки инвестиций [Shane, 1996]. 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 его прибыльность. Схематичное описание выделенных компонентов и связей между ними представлено на рис. 1.

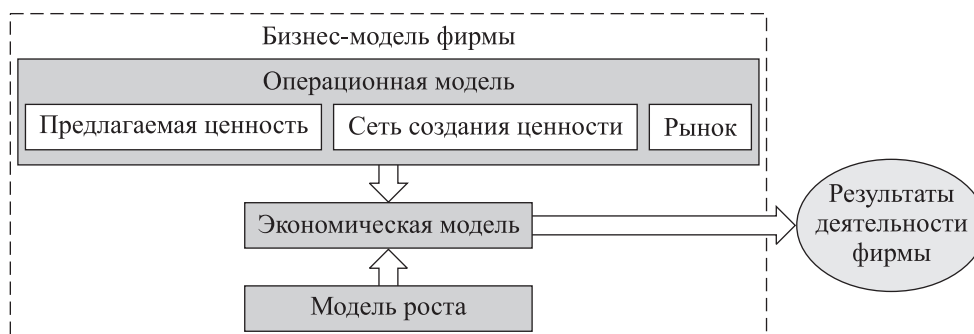


Рис. 1. Схема анализа бизнес-модели фирмы

Представляется, что такие компоненты бизнес-модели, как «предлагаемая ценность», «сеть создания ценности» и «рынок», являются тесно связанными друг с другом, что позволило объединить их в рамках операционной модели фирмы, которая 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.

Компонент, обозначенный как «модель роста», выделен отдельно, так как принятие решений относительно роста фирмы происходит во многих отраслях уже после прохождения фирмой определенных стадий развития [Churchill, Lewis, 1983]. Решения, принимаемые в рамках модели роста организации, как показано на схеме, влияют на экономическую модель фирмы. Так, выбор формы открытия нового подразделения организации и способов финансирования роста может оказать существенное влияние и на структуру затрат организации, и на источники доходов (например, на появление в качестве одного из источников роялти получаемых от франчайзи).

Выбранные характеристики бизнес-модели фирмы оказывают влияние на результаты деятельности фирмы. Наличие взаимосвязи между типами бизнес-модели и показателями результативности деятельности фирмы было установлено в ряде исследований [Zott, Amit, 2007; Malone et al., 2006]. Влияние бизнес-модели на результаты деятельности фирмы позволяет говорить

о наличии данной связи и выдвигать в качестве цели работы проведение анализа зависимости показателей деятельности фирмы от характеристик используемой бизнес-модели.

ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ХАРАКТЕРИСТИК БИЗНЕС-МОДЕЛИ ДЛЯ КОМПАНИЙ ОТРАСЛИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Проведенный анализ эволюции понятия «бизнес-модель фирмы» в теории стратегического управления продемонстрировал, что бизнес-модель компании способна объяснять внутриотраслевые отличия в генерируемых фирмами рентах. В свою очередь, осуществление исследования в рамках одной отрасли позволит уменьшить влияние внешних факторов, а также даст возможность выработать характеристики каждого компонента бизнес-модели, на основании которых могут быть выделены однородные группы компаний согласно их бизнес-моделям и объяснены отличия в результатах деятельности выявленных групп.

В качестве рынка для исследования была выбрана отрасль общественного питания, что обусловлено рядом причин. Большая часть предприятий, осуществляющих операции в ресторанном бизнесе, являются частными малыми и средними фирмами [Kim, Dalbor, Feinstein, 2007]. Этот факт позволяет сделать предположение об относительно невысокой диверсификации деятельности компаний в данной отрасли, что позволит уменьшить возможное влияние на генерируемые ренты других видов бизнеса, осуществляемых фирмой. Также данная специфика и традиционность цепочки создания ценности позволяют допустить, что основная часть фирм исследуемого рынка осуществляет деятельность в рамках одной неизменной бизнес-модели, что создает возможность анализировать ее влияние, используя данные за продолжительный период времени, повышая точность полученных результатов.

Для уточнения характеристик, которые могут быть использованы в процессе анализа бизнес-моделей компаний, занятых в отрасли общественного питания, следует обратиться к исследованиям, направленным на изучение специфики фирм, работающих на данном рынке. В современной литературе представлены различные классификации ресторанов. Классической в западной литературе является классификация, предложенная Национальной ассоциацией ресторанов (The National Restaurant Association), в которой выделяются три сегмента ресторанов: быстрого питания, среднего ценового диапазона и элитные рестораны [Goldman, 1993]. Данная классификация до сих пор активно используется как в отраслевых отчетах, так и в научных исследованиях, однако при этом отмечается, что она не подходит полностью для анализа сетей заведений, так как не охватывает некоторые типы заведений общественного питания, что привело к необходимости разработки но-

вого подхода. В работе [Muller, Woods, 1994] авторы выделяют пять сегментов ресторанов. Они добавляют к традиционной классификации два новых сегмента: рестораны выше среднего ценового диапазона и бизнес-рестораны. В России традиционно используется классификация, предложенная в ГОСТе Р 50762-95 («Общественное питание. Классификация предприятий»), выделяющая следующие типы заведений: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная [Общественное питание..., 1995].

В значительной степени в основе используемых классификаций заведений общественного питания лежат характеристики создаваемой фирмами ценности, среди которых чаще всего используются разнообразие блюд (широта ассортимента) и характер обслуживания (за столиком, через прилавок). Данные параметры позволяют разделять компании на группы в зависимости от предлагаемой ими ценности. При этом указанные характеристики являются управленческими решениями руководителей компаний, оценка которых не зависит от субъективного восприятия потребителями.

Рынок общественного питания характеризуется традиционным представлением о цепочке создания ценности, в которой компания занимает определенное место, получая сырье от поставщиков, создавая продукт и предоставляя его своим клиентам [Normann, Ramirez, 1993; Stabell, Fjeldstad, 1998]. Тем не менее может быть отмечен ряд особенностей цепочки создания ценности для определенных фирм данной сферы.

Для большинства компаний, которые могут рассматриваться как рестораны быстрого питания, характерно создание дополнительной ценности, выражающейся в высокой скорости обслуживания [Goldman, 1993; Muller, Woods, 1994]. Это достигается за счет того, что блюда, предоставляемые в рамках данного типа заведений, легко готовятся и воспроизводятся с помощью стандартизированных процедур производства и приготовления. В большинстве случаев меню состоит из продуктов, которые являются заранее приготовленными и затем доставляющимися для индивидуальных ресторанов, где процесс их окончательного приготовления реализуется в очень короткое время [Ottenbacher, Harrington, 2009]. Описанные особенности отражаются во включении в границы фирмы операций, направленных на создание необходимых ингредиентов, которые не могут быть получены непосредственно от поставщиков, но являются необходимыми для успешной реализации бизнес-модели компании, ориентированной на быстрое обслуживание посетителей.

Еще одним сегментом рынка общественного питания, который является весьма популярным у конечных пользователей, но редко рассматривается в рамках данного рынка, выступает приобретение блюд с доставкой на дом. История развития компании Domino's Pizza продемонстрировала, что

выбор нишевой стратегии с фокусом именно на осуществлении доставки блюд на дом, способна быть успешной, способствовать формированию отдельного сегмента компаний с подобной специализацией [Dalgic, 2006]. Инновационность данной бизнес-модели заключается в отсутствии привязки к месту производства продукта [Wind, Mahajan, 2001]. Реализация доставки на дом приводит к необходимости включения данных операций в границы деятельности фирмы. Выделенная особенность приводит к реализации оригинальной бизнес-модели на рынке общественного питания, что требует включения указанной характеристики в схему анализа.

Основная часть отрасли общественного питания является высокофрагментированной [Hua, Templeton, 2010] и отличается значительной представленностью обособленных операторов (одиночных заведений), рост которых ограничен полной загрузкой имеющихся производственных мощностей [Surlmont et al., 2005]. Однако отличительной особенностью данного рынка является возрастание значимости сетевой формы ведения бизнеса [Muller, Woods, 1994], что соответствует общей тенденции развития отрасли гостеприимства, включающей гостиничный и ресторанный бизнес. Рост фирмы и ее трансформация в сеть заведений требуют от руководства принятия определенных стратегических решений. Анализ развития гостиничных сетей, проведенный в [Каткало, Шемракова, 2008], показал необходимость учитывать такие характеристики, как масштаб географического охвата и скорость развития сети. Данные стратегические решения требуют от компании определения характеристик модели роста фирмы, связанных с источниками финансирования роста и способами роста фирмы. Решения, принимаемые в данных областях, являются взаимосвязанными и определяют модель роста организации как компонента ее бизнес-модели.

В работе [Dalbor, Urneja, 2002] было установлено, что быстрая экспансия приводит к росту потоков доходов, но также подталкивает компании к увеличению долга, лишь впоследствии приводя к росту прибыли, снижению объемов долга и увеличению объемов использования внутреннего финансирования, т. е. собственного капитала компании. Остановливаясь на способах привлечения собственных средств, следует отметить ряд особенностей исследуемой отрасли. Проведенные исследования демонстрируют, что предприниматели, работающие на данном рынке, ориентируются в первую очередь на свои собственные средства, инвестиции друзей и знакомых [Berger, Udell, 1998]. Привлечение внешних инвесторов (не входящих в «семью» собственника) является скорее исключением из правил [Surlmont et al., 2005]. Также отмечается, что привлечение средств с помощью IPO используется относительно редко в данной отрасли, при этом многие IPO ресторанов являются очень маленькими и высокорискованными [Dalbor, Sullivan, 2005].

Способам роста на рынке общественного питания посвящено достаточно много работ. Наиболее распространенным и часто исследуемым инструментом роста на рынке общественного питания выступает франчайзинг. С точки зрения теории ресурсной ограниченности фирма использует франчайзинг в случае недостаточности капитала (финансовых, человеческих и/или информационных ресурсов) для экспансии [Hsu, Jang, 2009; Roh, 2002]. Традиционно франчайзинг является привлекательным для молодых и небольших компаний, которые не имеют достаточного капитала для быстрой экспансии [Manolis, Dahlstrom, Nygaard, 1995]. Агентская теория указывает, что выбор между франчайзингом и собственным подразделением фирмы зависит от агентских издержек [Brickley, Dark, 1987]. Франчайзинговые контракты позволяют переложить значительную долю управленческих и мониторинговых затрат на франчайзи, что снижает издержки роста фирмы [Shane, 1996].

Таким образом, предлагается выделение следующих характеристик компонентов бизнес-модели в отрасли общественного питания: широта ассортимента, полнота обслуживания, рынок (географические масштабы осуществляемой деятельности), наличие собственного производства, осуществление доставки блюд на дом клиенту, источники финансирования роста и использование франчайзинга. Эти характеристики компонентов бизнес-модели компаний, функционирующих в отрасли общественного питания, позволяют различать типы бизнес-моделей, используемых на данном рынке, и исследовать отличия в результатах деятельности в зависимости от выбранных характеристик.

ОПИСАНИЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Описание выборки исследования. Для целей эмпирического исследования случайным образом была сформирована выборка компаний, осуществляющих деятельность на рынке общественного питания РФ. Для формирования совокупности компаний и получения информации о фирмах использовалась база данных СПАРК (www.spark.interfax.ru). В указанной базе представлена информация примерно о 7 млн юридических лиц, зарегистрированных на территории РФ. Данные о компаниях поступают из таких источников, как Федеральная налоговая служба и Федеральная служба государственной статистики. Необходимыми критериями выбора компании служили принадлежность фирмы к группе компаний, характеризующейся в рамках базы данных СПАРК как деятельность ресторанов и кафе, наличие 100%-й собственности в руках граждан РФ и финансовой отчетности за период с 2005 по 2008 г. В итоге из совокупности компаний, осуществляющих деятельность ресторанов и кафе и представленных в базе данных СПАРК, была сформирована выборка из 500 фирм, действующих на

рынке общественного питания России и находящихся в 100%-й российской собственности.

Далее по всем компаниям, попавшим в выборку исследования, собиралась информация, необходимая для проведения кластерного анализа, по каждой из переменных, описывающих бизнес-модель компании. Сбор данной информации производился из открытых источников — официального сайта и публикаций в прессе. В рамках сбора информации не удалось получить весь необходимый объем данных по 211 компаниям, что сократило итоговую выборку до 289 фирм (57,8% от первоначальной выборки).

Средний возраст компаний, попавших в выборку, составил около 8 лет (год основания самых ранних — 1992), что позволяет характеризовать большинство компаний выборки как относительно молодые. Не имея достоверной информации по большинству компаний относительно численности сотрудников, для определения размера компании было использовано постановление Правительства Российской Федерации от 22 июля 2008 г. № 556 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства». Согласно указанным нормам, все компании, вошедшие в выборку, отнесены к группе малых и средних предприятий. При этом, в соответствии с установленными нормами, в выборке доминируют компании малого бизнеса, что делает рассматриваемые фирмы в значительной степени сопоставимыми между собой.

Преобладающей организационно-правовой формой в представленной выборке является ООО (92,73%). Относительно небольшой процент (7,27%) компаний использует организационно-правовую форму ЗАО. Несмотря на присутствие определенных отличий между этими формами, они являются в достаточной степени схожими между собой, обеспечивая минимальный риск для собственников и существенную закрытость бизнеса [Беляков, 2008]. Совокупность описанных характеристик и относительно небольшой размер большинства исследуемых фирм делают выбор указанных организационно-правовых форм обоснованным.

Многие компании, попавшие в выборку, осуществляют операции в двух и более городах, поэтому принадлежность фирмы к определенному городу определялась на основании ее официальной регистрации, приведенной в базе данных СПАРК. Большая часть компаний, попавших в выборку исследования, находится в Москве (57,09%), около 12% фирм официально зарегистрированы в Санкт-Петербурге. Также в выборку попали компании из Ростова-на-Дону (5,88%), Волгограда (4,84), Екатеринбурга (3,11), Саратова (2,77), Владивостока (2,42), Хабаровска (2,08) и других городов (10,03%). Таким образом, выборка исследования охватила достаточно широкую географию городов России, однако, как и ожидалось, большинство компаний,

попавших в выборку исследования, официально зарегистрированы в Москве и Санкт-Петербурге.

Описание переменных и метода анализа данных. Для выделения групп компаний в зависимости от типа бизнес-модели использовался иерархический кластерный анализ [Калинина, Соловьев, 2003]. В силу того что для кластеризации использовались номинальные шкалы, для каждого объекта исследования с N признаками вводились логические переменные, принимающие значение 1, если объект обладает рассматриваемым признаком, и 0, если данный признак у объекта отсутствует. Для выделения кластеров компаний в сформированной выборке был использован метод агломеративного иерархического кластерного анализа. В силу того что в данном исследовании предполагается значимость совпадения единичных и нулевых свойств каждого объекта, в качестве меры однородности объектов использовалось расстояние Хемминга, которое рассчитывает отношение количества совпадающих значений к числу всех значений N , где N обозначает количество признаков. Для определения расстояния между произвольными парами кластеров использовался метод полной связи, или максимального локального расстояния.

Таким образом, выделение кластеров компаний происходило на основании набора бинарных переменных, отражающих наличие или отсутствие определенных характеристик бизнес-модели фирмы. Для анализа основной, предлагаемой фирмами ценности рассматривались две характеристики: широта ассортимента (в случае если ассортимент широкий, компании присваивалось значение 1), а также полнота обслуживания (полное обслуживание происходит за столиком — от приема заказа до подачи блюд). Широта ассортимента оценивалась по следующим основным параметрам: 1) наличие возможности у посетителя заказать полное меню блюд (от холодных закусок до десерта); 2) обеспечение разнообразия — присутствие более одной позиции в каждой из категорий (холодных закусках, горячем и т. д.).

Для описания рынка были использованы три фиктивные переменные, характеризующие географическую широту охвата деятельности фирмы. Рынок определялся как локальный, если компания имеет одну торговую точку (ресторан), как региональный — если компания имеет две и более торговые точки (обслуживает два и более районов) в рамках одного субъекта РФ или города с численностью населения свыше 1 млн человек, и как национальный — если компания имеет две и более торговые точки в разных субъектах РФ.

В рамках сети создания ценности подавляющее большинство компаний данного рынка функционирует по стандартной схеме, предполагающей осуществление закупок, приготовление и продажу продукции клиенту в заведении. Исключение представляют два элемента, которые изменяют вер-

тикальные границы фирмы и несут дополнительную ценность для клиента: собственная доставка еды на дом и наличие собственного производства продукции, требующей только разогрева перед потреблением, что увеличивает в итоге скорость обслуживания посетителя. В случае если рассматриваемый элемент представлен в бизнес-модели организации, фирме присваивалось значение 1.

Переменные, которые применялись для описания модели роста компании, не использовались для разделения фирм на группы в рамках кластерного анализа, так как, с одной стороны, не являются в полной мере характеристикой определенных типов бизнес-моделей, а с другой — указывают на определенную особенность роста российских предпринимательских фирм в рамках рынка общественного питания.

С целью выявления взаимосвязи между бизнес-моделью и результатами деятельности фирмы проведен анализ отличий в средних значениях по основным бухгалтерским показателям деятельности компании между выделенными кластерами организаций и дана их дальнейшая интерпретация через характеристики каждого из исследуемых типов бизнес-моделей, на основании которых происходила кластеризация компаний выборки. Для оценки наличия статистически значимых различий между средними значениями показателей был использован t -тест для независимых выборок, позволяющий принять или отклонить гипотезу H_0 об отсутствии статистически значимых отличий между двумя сравниваемыми группами. Данный тест был выбран в силу того, что практически все кластеры содержат меньше 50 компаний, что является небольшим размером выборки [Волковец, Гуринович, 2003]. Для каждой компании брался средний показатель по каждой переменной за период с 2005 по 2008 г., что в итоге дало 289 наблюдений по каждой переменной модели.

Подавляющее большинство компаний, занятых в сфере общественного питания и являющихся малыми и средними, находится на первых четырех ступенях своего развития (выживание, самоокупаемость, самофинансирование, устойчивый рост), согласно подходу, предложенному в [Волков, 2006], что делает целесообразным применение традиционных бухгалтерских показателей экономических эффектов и эффективности. Среди существующих показателей было решено использовать показатели прибыли и рентабельности активов ($ROTA$), рентабельности продаж (ROS) и рентабельности капитала (ROE), которые применялись в исследованиях, проведенных на материалах отрасли общественного питания [Tse, 1991; Chathoth, Olsen, 2007; Kim, Dalbor, Feinstein, 2007]. Выявленная важность управления запасами компании [Surlumont et al., 2005] требует необходимости учета эффективности этого процесса для различных бизнес-моделей компаний. Одним из показателей, отражающих указанную эффективность, является

коэффициент оборачиваемости запасов, представляющий собой отношение себестоимости продукции к величине ее запасов [Волков, 2006]. Для оценки роста компании было решено использовать показатель роста объема продаж (*CAGRs*), который применялся в [Chathoth, Olsen, 2007b] и выделяется в качестве наиболее предпочтительного и часто используемого для анализа относительно небольших и молодых фирм [Delmar, 1997], из которых преимущественно состоит сформированная выборка.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

В таблице 2 представлена дескриптивная статистика всей выборки по переменным, которые использовались в последующем эмпирическом анализе. Полученные результаты демонстрируют, что средняя компания выборки является относительно небольшой и достаточно быстрорастущей (объем продаж и *EBI* представлены в рублях, *CAGRs*, *ROTA*, *ROS* и *ROE* — в процентах, *ITO* — в разгах).

Таблица 2

Дескриптивная статистика выборки исследования

Показатель	Среднее значение	Стандартная ошибка
Объем продаж	53 000 000	8 534 585
<i>EBI</i>	2 738 123	647 555,8
<i>CAGRs</i>	76,33086	11,89232
<i>ROTA</i>	16,14146	2,845923
<i>ROS</i>	5,215272	0,8625641
<i>ROE</i>	52,8065	3,753654
<i>ITO</i>	9,60796	0,5863001

Выполненные расчеты в программе SPSS Statistics 17.0 позволили получить схему агломерации, на основании которой можно определить оптимальное количество кластеров для анализа. Число кластеров определялось по динамике изменения порога расщепления (слияния) кластеров, т. е. на основании динамики увеличения расстояний на различных шагах кластеризации. В соответствии с данной методикой оптимальное число кластеров вычисляется как разность между общим числом объектов, используемых в кластерном анализе, и порядковым номером шага, на котором было обнаружено максимальное расстояние. Проведенный анализ позволил обнаружить наличие двух скачков в значении коэффициента, оценивающего расстояние по шагам кластеризации. Данные скачки происходят на шагах 282 и 287, что позволяет рассматривать две оптимальные возможности для кластеризации данных путем разбиения их на два (289 объектов —

287 шагов) или семь кластеров (289 объектов — 282 шага). С помощью описанного метода выборка была разделена на семь кластеров. Результаты распределения характеристик по различным кластерам компаний, возникших при выделении семи кластеров, представлены в табл. 3, которая отражает количество единичных значений по каждому вопросу для всех исследуемых групп компаний.

Таблица 3

Характеристика полученных кластеров компаний

Компонент	Кластер	1	2	3	4	5	6	7
	Характеристика							
Ценность	Широкий ассортимент	120	0	43	0	0	17	0
	Полноценное обслуживание	120	38	43	21	0	0	0
Рынок	Локальный	120	40	0	0	0	0	0
	Региональный	0	0	37	16	20	14	22
	Национальный	0	0	6	5	3	3	2
	Международный	0	0	1	0	1	0	1
Сеть создания ценности	Собственное производство	0	0	0	0	18	0	0
	Собственная доставка	0	0	4	1	0	0	24

Каждая из выделенных групп обладает своим отличительным набором характеристик. Кластер 1, определяющий тип бизнес-модели, обозначенный как «Рестораны», характеризуется широким ассортиментом, полноценным обслуживанием и оперирует на локальном рынке. Кластер 2, обозначенный как «Кафе», предлагает ограниченный ассортимент при полноценном обслуживании. Компании, относящиеся к этой группе, также функционируют на локальном рынке.

Кластер 3 отражает тип бизнес-модели, обозначенный как «Сетевые рестораны», который характеризуется широким ассортиментом, полноценным обслуживанием, но компании, отнесенные к данному кластеру, осуществляют операции на региональном или национальном рынках. Также следует отметить, что несколько компаний из данной группы осуществляют собственную доставку блюд клиентам, но их процент относительно невелик, что позволяет все-таки не рассматривать данную характеристику как отличительную для данного кластера. Кластер 4 представляет собой бизнес-модель фирмы, названную «Сетевые кафе», и предлагает конечным клиентам ограниченную широту ассортимента при полноценном обслуживании. При этом в данном случае операции осуществляются на региональном и национальном рынках.

Кластеры 5, 6 и 7 также характеризуются тем, что осуществляют операции на региональном и национальном рынках. При этом следует отметить, что не было выявлено кластеров компаний с характеристиками 5, 6 и 7 групп, оперирующих на локальном рынке. Компании, которые были отнесены к кластеру 6, отражающему бизнес-модель, обозначенную как «Рестораны ограниченного обслуживания», предлагают своим клиентам относительно широкий ассортимент блюд, но при этом ограниченное обслуживание. В данный кластер попали рестораны с элементами самообслуживания (реализующие концепцию «фри-флоу») и заведения, позиционирующие себя как столовые. Кластер 5 и кластер 7 характеризуются как ограниченным ассортиментом, так и ограниченным обслуживанием, однако при этом данные группы имеют существенные различия в рамках другого компонента бизнес-модели — сети создания ценности. Кластер 5, отражающий тип бизнес-модели, названный «Рестораны быстрого питания», характеризуется наличием собственного производства у большинства компаний (собственного завода, позволяющего изготавливать полуфабрикаты, которые затем используются для производства готовой продукции в торговых точках), что является характерным для предприятий быстрого питания. Особенностью кластера 7, представляющего бизнес-модель, обозначенную как «Служба доставки», является наличие собственной службы доставки, что и лежит в основе бизнес-модели данной группы и объединило в один кластер компании, осуществляющие доставку на дом различных продуктов.

Все семь выделенных кластеров представляют собой различные типы бизнес-модели, так как характеризуются единством в используемых для кластеризации компонентах, что можно проследить в табл. 3. Разбиение всей выборки на два кластера отражает различие в географическом масштабе осуществляемой деятельности. Так, в кластер I попали фирмы, осуществляющие операции на локальном рынке и не расширяющие деятельность своей организации. В кластер II вошли компании, работающие на региональных и национальных рынках. Это позволило составить итоговую схему кластеризации компаний (рис. 2).

Следует отметить, что указанные два кластера характеризуют разделение на различные пути развития фирмы, возникающие в силу отличий в решении предпринимателями вопроса о росте фирмы. Большинство организаций, представленных в кластере I, отражают сделанный собственниками выбор в отношении ограничения роста и получения стабильного дохода в понимании М. Морриса и соавторов [Morris, Schindehutte, Allen, 2005]. В свою очередь собственники компаний, попавших в кластер II, взяли курс на рост фирмы, что выражается в расширении географического масштаба деятельности и создании сетей заведений данных фирм.



Рис. 2. Результаты распределения компаний по кластерам

С целью выявления значимых отличий в результатах деятельности компаний, использующих различные бизнес-модели, был проведен сравнительный анализ по разным показателям результативности между группами компаний в рамках каждого из кластеров I и II. Для оценки значимости отличий между средними значениями показателей, полученными для кластеров (1–7), использовался *t*-тест. Результаты расчета выборочных средних значений и выборочных стандартных отклонений для каждого кластера приведены в табл. 4.

Результаты проверки гипотез о равенстве средних значений с помощью *t*-теста представлены в табл. 5, в которой приведены значения *t*-статистики и уровня статистической значимости различий в средних значениях в каждой паре кластеров.

При сравнении средних значений различных показателей кластеров 1 («Рестораны») и 2 («Кафе») были выявлены статистически значимые отличия в рентабельности продаж (*ROS*) и в рентабельности капитала (*ROE*). Отличия оказались статистически значимыми на уровне $p < 0,05$ (*ROS*) и на

уровне $p < 0,1$ (ROE). Для обоих показателей более высокое значение было отмечено для кластера 1.

Таблица 4

Средние значения и стандартные отклонения показателей результатов деятельности

Кластер	Статистические характеристики	Показатель				
		<i>CAGRs</i>	<i>ROTA</i>	<i>ROS</i>	<i>ROE</i>	<i>ITO</i>
1	Среднее значение	0,3079	14,32	6,88	58,13	9,13
	Стандартное отклонение	0,4289	53,16	10,89	54,66	8,710
2	Среднее значение	0,3643	17,06	0,75	36,49	8,92
	Стандартное отклонение	0,5338	45,26	26,26	55,59	9,795
3	Среднее значение	0,4612	17,37	8,12	66,83	8,12
	Стандартное отклонение	0,4921	26,49	8,619	68,41	10,76
4	Среднее значение	1,1643	22,74	1,73	66,72	9,12
	Стандартное отклонение	1,499	35,78	18,81	42,65	10,73
5	Среднее значение	1,605	14,08	5,99	51,10	16,59
	Стандартное отклонение	3,878	23,11	5,879	70,09	10,16
6	Среднее значение	0,6441	20,27	1,61	26,00	10,16
	Стандартное отклонение	0,8172	101,7	5,688	48,84	6,362
7	Среднее значение	0,6791	14,56	3,77	33,87	10,69
	Стандартное отклонение	2,020	24,14	13,13	36,81	8,922

Анализ, проведенный между группами компаний, которые вошли в кластер 2, также позволил установить ряд статистически значимых отличий. Среди основных полученных результатов следует отметить, что кластер 3 («Сетевые рестораны») характеризуется наиболее низкими темпами роста объема продаж ($p < 0,05$ при сравнении с кластером 4 и $p < 0,1$ при сравнении с кластером 5). При этом данный кластер демонстрирует наиболее высокое значение показателя рентабельности продаж ($p < 0,05$ при сравнении с кластером 6 и $p < 0,1$ при сравнении с кластерами 4 и 7) и одно из самых высоких значений рентабельности капитала ($p < 0,05$ при сравнении с кластером 6 и $p < 0,1$ при сравнении с кластером 7).

Таблица 5

Результаты *t*-теста по показателям результатов деятельности

Кластер	Статистические характеристики	Показатель				
		<i>CAGRs</i>	<i>ROTA</i>	<i>ROS</i>	<i>ROE</i>	<i>ITO</i>
1–2	<i>t</i> -стат.	–0,6212	–0,2959	2,0654	1,9430	0,1215
	Pr(<i>T</i> > <i>t</i>)	0,5355	0,7677	0,0406**	0,0544*	0,9034
3–4	<i>t</i> -стат.	–2,5391	–0,6776	1,8301	0,0061	–0,3366
	Pr(<i>T</i> > <i>t</i>)	0,0142**	0,5005	0,0723*	0,9952	0,7376
3–5	<i>t</i> -стат.	–1,7329	0,4938	1,0200	0,8087	–2,7891
	Pr(<i>T</i> > <i>t</i>)	0,0888*	0,6232	0,3117	0,4224	0,0071***
3–6	<i>t</i> -стат.	–0,9787	–0,1748	2,6367	2,0252	–0,7110
	Pr(<i>T</i> > <i>t</i>)	0,3326	0,8619	0,0109**	0,0487**	0,4800
3–7	<i>t</i> -стат.	–0,6077	0,4229	1,7984	1,7962	–0,9288
	Pr(<i>T</i> > <i>t</i>)	0,5461	0,6738	0,0768*	0,0788*	0,3567
4–5	<i>t</i> -стат.	–0,4540	0,9478	–0,9860	0,7817	–2,1391
	Pr(<i>T</i> > <i>t</i>)	0,6525	0,3488	0,3306	0,4398	0,0397**
4–6	<i>t</i> -стат.	1,2010	0,1041	0,0222	2,4383	–0,3412
	Pr(<i>T</i> > <i>t</i>)	0,2388	0,9177	0,9825	0,0214**	0,7351
4–7	<i>t</i> -стат.	0,8100	0,8965	–0,3265	2,3247	–0,4990
	Pr(<i>T</i> > <i>t</i>)	0,4238	0,3751	0,7458	0,0270**	0,6207
5–6	<i>t</i> -стат.	0,9417	–0,2775	2,1871	1,1555	2,1633
	Pr(<i>T</i> > <i>t</i>)	0,3530	0,7829	0,0359**	0,2564	0,0383**
5–7	<i>t</i> -стат.	0,8905	–0,0682	0,8539	0,8831	1,8817
	Pr(<i>T</i> > <i>t</i>)	0,3791	0,9460	0,3979	0,3834	0,0682*
6–7	<i>t</i> -стат.	–0,0627	0,2607	–0,4643	–0,5089	–0,2002
	Pr(<i>T</i> > <i>t</i>)	0,9504	0,7957	0,6452	0,6148	0,8425

Примечания: * — $p < 0,1$; ** — $p < 0,05$; *** — $p < 0,01$.

Наиболее высокие темпы роста демонстрируются кластерами 4 («Сетевые кафе») и 5 («Рестораны быстрого обслуживания»). В свою очередь, «Сетевые кафе» также характеризуются более высокими значениями рентабельности капитала ($p < 0,05$ при сравнении с кластерами 6 и 7), а «Рестораны быстрого обслуживания» имеют достаточно высокое значение рентабельности продаж ($p < 0,05$ при сравнении с кластером 6) и самое высокое

значение оборачиваемости запасов ($p < 0,01$ при сравнении с кластером 3, $p < 0,05$ — при сравнении с кластерами 4 и 6, и $p < 0,1$ — при сравнении с кластером 7).

Модель роста не использовалась при классификации и кластеризации переменных, однако предложенный подход к анализу бизнес-модели фирмы обуславливает потребность оценки взаимосвязи между характеристиками модели роста фирмы и экономическими результатами ее деятельности. Из рассмотрения были исключены компании, попавшие в кластер I в силу того, что, как отмечалось, рост данной группы фирм ограничен максимальной загрузкой имеющихся производственных мощностей, в силу чего в рамках данных бизнес-моделей не требуется принятия решений относительно модели роста фирмы.

Для оценки различий, которые возникают в финансовых показателях деятельности фирмы, под влиянием выбранного способа финансирования роста было решено разделить компании, попавшие в кластер II, на две группы, в зависимости от того, доминирует в их структуре пассивов собственный капитал или нет. В первую группу попали компании с долей собственного капитала более 50% в валюте баланса (35,16% компаний данного кластера), а во вторую группу — фирмы с долей собственного капитала менее 50% в валюте баланса (64,84% фирм данного кластера). Для анализа различий между исследуемыми компаниями был проведен t -тест для сравнения средних значений. Исследование проводилось по финансовым показателям деятельности фирмы. Полученные результаты представлены в табл. 6. Было выявлено, что показатели логарифма объема продаж и темпов роста объема продаж выше у группы $SEQ < 0,5$ ($p < 0,05$). В то же время показатели рентабельности активов ($p < 0,01$) и рентабельности продаж ($p < 0,05$) выше у группы $SEQ < 0,5$.

Второй важнейшей характеристикой модели роста, которая рассматривается для данного рынка, является развитие через франчайзинг. Был проведен t -тест для сравнения средних значений для групп компаний, использующих и не использующих франчайзинг по финансовым показателям деятельности. Выделение групп и сравнение их между собой также происходило только в рамках кластера II. Результаты проведенного сравнения представлены в табл. 7.

В рамках осуществленного анализа статистически значимые различия были выявлены в средних показателях логарифма объема продаж и логарифма EVI ($p < 0,05$ в обоих случаях). При этом, как и предполагалось, значения как логарифма объема продаж, так и логарифма EVI оказались выше у фирм, использующих франчайзинг. При сравнении значений других показателей, которые использовались в анализе, статистически значимых отличий обнаружено не было.

Таблица 6

Сравнение средних значений показателей деятельности компаний с доминированием собственного или заемного капитала

Группа	Статистические характеристики	Показатель						
		Логарифм объема продаж	Логарифм <i>EBI</i>	<i>SAGRs</i>	<i>ROTA</i>	<i>ROS</i>	<i>ROE</i>	<i>ITO</i>
<i>SEQ</i> < 0,5	Среднее значение	17,34	13,90	1,299	8,173	3,206	55,48	9,964
	Стандартное отклонение	1,732	2,151	2,822	28,64	11,183	71,02	9,934
<i>SEQ</i> > 0,5	Среднее значение	16,69	14,05	0,3804	34,48	8,678	48,86	10,81
	Стандартное отклонение	1,512	2,039	0,7637	60,32	10,62	39,33	10,47
<i>SEQ</i> < 0,5 —	<i>t</i> -стаг.	2,128	-0,3516	1,9899	-3,3172	-2,585	0,5460	-0,4295
	$\Pr(T > t)$	0,0352**	0,7259	0,0491**	0,0012***	0,0109**	0,5863	0,6684

Примечания: ** — $p < 0,05$; *** — $p < 0,01$.

Таблица 7

Сравнение средних значений показателей деятельности компаний, использующих и не использующих франчайзинг

Группа	Статистические характеристики	Показатель						
		Логарифм объема продаж	Логарифм <i>EBI</i>	<i>SAGRs</i>	<i>ROTA</i>	<i>ROS</i>	<i>ROE</i>	<i>ITO</i>
Не используют франчайзинг	Среднее значение	17,0004	13,6058	0,9319	18,5557	5,3906	55,6369	10,2421
	Стандартное отклонение	1,6231	1,9237	2,1563	46,2095	11,6829	61,0808	10,1484
Используют франчайзинг	Среднее значение	18,1532	14,8893	0,4130	9,0226	2,2446	39,4576	10,5641
	Стандартное отклонение	1,9000	1,9456	0,9732	21,5761	5,7892	22,5560	10,0878
Не используют франчайзинг — Используют франчайзинг	<i>t</i> -стаг.	-2,3857	-1,9961	0,8528	0,7327	0,9178	0,8281	-0,1001
	$\Pr(T > t)$	0,0185**	0,0488**	0,3958	0,4651	0,3606	0,4097	0,9204

Примечания: ** — $p < 0,05$.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проведенный статистический анализ выявленных кластеров компаний позволил установить различия между ними, которые объясняют влияние исследуемых компонентов на экономические результаты деятельности фирмы.

Результаты анализа различий в средних значениях такого показателя результативности деятельности, как темпы роста фирмы, показали, что наиболее высокие темпы роста характерны для компаний, предлагающих ограниченный ассортимент блюд. Это объясняется относительной простотой открытия новых точек в рамках бизнес-моделей с подобной характеристикой, так как упрощает производственные процессы, требования к помещениям и квалификации персонала. В то же время компании, бизнес-модель которых предполагает наличие широкого ассортимента и полного обслуживания, демонстрируют в среднем самые низкие темпы роста объема продаж (помимо группы, обозначенной как «Кафе»). Это обусловлено более высокими затратами и сложностью открытия нового заведения в рамках данной бизнес-модели, что снижает темпы роста указанной группы компаний.

На основе анализа показателя рентабельности продаж было установлено, что его более высокое значение характерно для компаний, использующих бизнес-модели, характеризующиеся значительной широтой ассортимента и полноценным обслуживанием. При этом относительно высокие показатели демонстрируют группы с узким ассортиментом и ограниченным обслуживанием, что позволяет компаниям с данным типом бизнес-модели снижать себестоимость предоставляемых услуг, а это отражается на более высокой рентабельности продаж. Наиболее низкой рентабельностью продаж характеризуются типы бизнес-моделей, которые предлагают либо ограниченный ассортимент при полноценном обслуживании, либо широкий ассортимент при ограниченном обслуживании. В любом случае компании устанавливают относительно низкие цены, имея при этом более высокое значение себестоимости оказания услуг, что сказывается на значении рентабельности продаж организации.

Анализ рентабельности капитала продемонстрировал, что более высокое значение этого показателя характерно для тех типов бизнес-моделей, которые отличаются более высокой рентабельностью продаж. Однако сравнение кластеров «Кафе» и «Сетевые кафе» позволило выявить, что при относительно низкой рентабельности продаж, характерной для них обеих, создание сети заведений и осуществление операций на региональном или национальном рынке позволяют компании получать более высокое значение рентабельности капитала.

В рамках сравнительного анализа средних значений коэффициента оборачиваемости запасов для различных кластеров компаний, выделенных

на основании бизнес-модели фирмы, удалось установить, что более высокое значение данного показателя присуще группе, обозначенной как «Рестораны быстрого питания». Введение собственного производства, характерное для данного кластера компаний, и увеличивающийся контроль за цепочкой поставок, которые создают возможность изготовления необходимых ингредиентов в требуемых объемах, облегчают прогнозирование нужных ресурсов, что позволяет уменьшать объем запасов, способствуя ускорению их оборачиваемости. При этом следует отметить, что собственное производство позволяет снижать себестоимость продукции за счет эффектов от масштаба, способствуя получению более высокого значения рентабельности продаж. При этом получение эффекта от масштаба возможно только в случае высокой загрузки производственных линий, что стимулирует быстрый рост сети заведений и отражается в относительно высоких темпах роста объема продаж фирмы.

Подход к анализу взаимосвязи бизнес-модели фирмы с результатами ее деятельности предполагает выявление различий в исследуемых показателях в зависимости от такого компонента, как модель роста. Анализ различий между группами компаний, полученными в зависимости от того, доминирует в них собственный капитал как источник финансирования или нет, позволил установить, что преобладание финансирования за счет заемных средств приводит к получению более высоких показателей объема продаж и темпов роста объема продаж. Развитие же фирмы на основе средств собственников и реинвестирования прибыли происходит более медленными темпами, чем в случае привлечения необходимых объемов долгового финансирования, но позволяет демонстрировать более высокую рентабельность активов и достаточно высокое значение прибыли (логарифма *EVI*).

Дополнительно в рамках модели роста фирмы исследовалась взаимосвязь такой характеристики, как использование франчайзинга, с финансовыми показателями результатов деятельности фирмы. Было выявлено, что осуществление операций по франчайзингу приводит к получению более высоких значений объема продаж и прибыли. Это указывает на положительную корреляцию франчайзинга с указанными показателями деятельности фирмы. Однако полученные результаты могут интерпретироваться и иным образом, объясняя, что использование франчайзинга в рамках отрасли общественного питания России характерно для более крупных компаний. Отсутствие значимых различий в темпах роста между более крупными фирмами, использующими франчайзинг, и компаниями, которые его не используют, указывает на то, что крупные компании с помощью этого инструмента поддерживают относительно высокие темпы роста при достаточно больших объемах продаж. Эти выводы подтверж-

даются тем, что франчайзинг чаще применяется компаниями, оперирующими на национальном рынке. Сложность осуществления операционного контроля за удаленными точками, а также необходимость поддержания относительно высоких темпов роста у крупных компаний, функционирующих на национальном рынке, требует от организаций использования франчайзинга. В силу этого можно утверждать, что последнее способствует более высоким темпам роста компаний на более поздних стадиях развития.

Проведенное эмпирическое исследование позволяет сделать выводы относительно результатов использования предложенного подхода к анализу бизнес-модели фирмы. Прежде всего следует отметить, что данный подход позволил выделить кластеры компаний, каждый из которых характеризуется однородностью компонентов внутри кластеров и наличием как минимум одного устойчивого отличия в компонентах между кластерами организаций. Это дает возможность утверждать, что компоненты, использовавшиеся для кластеризации переменных, позволили выделить группы компаний в зависимости от типа их бизнес-модели. На основе последующего сравнения результатов деятельности кластеров компаний установлено наличие статистически значимых различий между исследуемыми группами. Этот факт указывает на наличие взаимосвязи между выбранной бизнес-моделью фирмы и результатами ее деятельности.

Полученные результаты позволяют обратиться к анализу роли бизнес-модели фирмы в стратегическом управлении фирмой. В ходе рассмотрения в рамках анализа механизма действия динамических способностей [Катькало, 2008] необходимости создания адекватной бизнес-модели для воплощения открывающихся возможностей [Теесе, 2007], устанавливается связующая роль бизнес-модели между внешней средой и ключевыми компетенциями и ресурсами фирмы. Объяснение установленных отличий между кластерами компаний через характеристики компонентов бизнес-модели фирмы позволяет продолжить анализ роли бизнес-модели, выявив связь с ключевыми компетенциями, развитие которых является наиболее важным для каждого из выделенных кластеров компаний. На основе выявленных компонентов и их характеристик были обозначены четыре основные области, в которых должны лежать ключевые компетенции компаний, работающих в данной отрасли: производственные процессы, обслуживание потребителя, управление цепочкой поставок (в данном случае оно будет трактоваться узко и подразумевать осуществление входящей и исходящей логистики) и управление ростом.

Типы бизнес-модели, обозначенные как «Рестораны» и «Сетевые рестораны», должны фокусироваться на развитии ключевых компетенций в производственных процессах и обслуживании потребителей. В рамках

данных моделей высока значимость не только утилитарной ценности, но и создаваемой гедонической ценности (атмосферы, новизны, необычности), что требует большего внимания к обслуживанию посетителей. Непосредственно же производственные процессы сложнее, чем у всех остальных типов бизнес-моделей, так как предлагается более широкий ассортимент сложных блюд. Успешная реализация этих процессов позволяет компании устанавливать более высокую наценку на свои блюда, обеспечивая более высокую рентабельность продаж, что, в свою очередь, отражается в высоком значении рентабельности капитала и прибыли. Как показали результаты исследования, «Сетевые рестораны» демонстрируют довольно низкие темпы роста в сравнении с другими типами бизнес-моделей. Более высокие затраты и необходимость сохранения всех атрибутов, формирующих гедоническую ценность для потребителя, требуют более тщательного подхода к созданию новой точки и часто ограничивают использование франчайзинга, что делает вопрос об управлении ростом менее актуальным для указанных бизнес-моделей.

Предлагаемое в рамках бизнес-моделей «Кафе» и «Сетевые кафе» полное обслуживание, а также специфика посещения потребителями данного типа заведений, заключающаяся в значительном внимании к атрибутам гедонической ценности, создает фокус на обслуживании клиентов, определяя необходимость развития компетенций в этой области. Полученные результаты эмпирического исследования показали, что «Кафе» демонстрируют самые низкие значения практически во всех финансовых показателях, которые использовались для оценки результатов деятельности фирмы. В свою очередь, «Сетевые кафе» показали более высокие значения рентабельности продаж и рентабельности капитала. Все это указывает на то обстоятельство, что если собственники ориентированы на максимизацию собственной прибыли в этом бизнесе, то развитие сети заведений в рамках данной модели является одним из ключевых решений. При этом «Сетевые кафе» отличаются одним из самых высоких значений показателя роста фирмы. Относительно невысокие затраты и простота открытия точки, а также достаточно низкое значение рентабельности продаж для данного типа бизнес-моделей требуют быстрого развития сети с целью увеличения объема продаж, прибыли и рентабельности капитала. Все это делает управление ростом одной из наиболее важных областей, в которых должны находиться ключевые компетенции данной группы компаний.

Бизнес-модели, обозначенные как «Рестораны быстрого питания» и «Служба доставки», фокусируют свое внимание исключительно на утилитарной ценности. В связи с этим ключевым для данных типов бизнес-моделей является снижение себестоимости производимой продукции, что увеличивает рентабельность продаж и, как следствие, получаемую прибыль.

Таким образом, наиболее важными областями, в которых должны развиваться ключевые компетенции фирмы, являются производственные процессы и управление цепочкой поставок (в его классическом понимании, ориентированном на экономическую эффективность и минимизацию издержек [Кротов, Куш, Смирнова, 2008]). Следует подчеркнуть, что включение дополнительных операций в границы фирмы у данных типов бизнес-моделей позволяет повысить контроль за цепочкой поставок, а также снизить себестоимость, что, однако, требует извлечения эффекта от масштабов и роста компании. Это отражается в относительно высоких темпах роста групп фирм с данными типами бизнес-моделей и делает управление ростом одной из ключевых управленческих задач.

Выделенная группа компаний с типом бизнес-модели, обозначенным как «Рестораны ограниченного обслуживания», занимает промежуточное положение между группами «Сетевые рестораны» и «Рестораны быстрого питания». С одной стороны, в данных заведениях предлагается широкий ассортимент блюд, а с другой — в их основе лежат ограниченность обслуживания и фокус на утилитарную ценность, что подталкивает к установлению относительно низких цен. В таком случае наиболее важными будут те области развития ключевых компетенций, которые позволяют снижать себестоимость производимой продукции без потери качества. В связи с этим для данной группы выделяются те же ключевые области, что и для групп «Рестораны быстрого питания» и «Служба доставки».

Таким образом, проведенный анализ позволил не только установить взаимосвязь между бизнес-моделью и результатами деятельности фирмы, но и использовать выявленные связи между характеристиками бизнес-моделей и показателями деятельности для идентификации основных областей развития ключевых компетенций для каждого типа бизнес-модели. Это позволило сделать ряд предложений, касающихся развития идей относительно механизмов стратегического управления фирмой, сформулированных в [Каткало, 2008], выделив бизнес-модель организации в качестве связующего звена между выявленными возможностями во внешней среде и ключевыми компетенциями, сконфигурированными внутри фирмы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резюмируя, следует отметить, что полученные результаты имеют как теоретическую, так и практическую значимость. В статье предложен оригинальный подход к анализу бизнес-модели фирмы. Данный подход был апробирован для исследования конкретного рынка и позволил выявить различные типы бизнес-моделей, а также установить наличие статистически значимых отличий между ними. Рассматривая полученные результаты

с точки зрения ключевых вопросов теории стратегического управления, следует отметить, что проведенное исследование доказывает возможность объяснения различных результатов деятельности фирм (иными словами, получаемых ими экономических рентах) в рамках одной отрасли отличиями в используемых этими организациями бизнес-моделях. Позитивная апробация предложенного подхода к анализу бизнес-модели фирмы делает возможным его использование для исследования бизнес-моделей в рамках других отраслей, а также позволяет проводить определенные межотраслевые сравнения. С точки зрения практической значимости результаты исследования позволили установить взаимосвязи между компонентами бизнес-модели организации, что объясняет выбор характеристик одного компонента в зависимости от другого и влияние каждого из них на результаты деятельности компании. При этом с точки зрения анализа бизнес-модели конкретной компании предложенный подход может быть расширен путем детализации характеристик в рамках каждого компонента, что позволяет в таком случае выявлять отличия в результатах деятельности в зависимости от бизнес-модели организации внутри относительно однородного кластера компаний. Более того, объяснение полученных различий между кластерами через характеристики компонентов бизнес-модели фирмы позволяет определить основные области, в которых должны лежать ключевые компетенции компаний в рамках каждого из указанных типов бизнес-модели, а также обоснованно сфокусировать внимание и ресурсы с целью их развития.

Литература

- Беляков В. Г. Закрытое акционерное общество и общество с ограниченной ответственностью — две формы ведения бизнеса: опыт сравнительного анализа // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2008. Вып. 2. С. 56–83.
- Волков Д. Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. СПб.: Издат. дом С.-Петербург. ун-та, 2006.
- Волковец А. И., Гуринович А. Б. Теория вероятностей и математическая статистика. Минск.: БГУИР, 2003.
- Калинина В. Н., Соловьев В. И. Введение в многомерный статистический анализ: учеб. пособие. М.: ГУУ, 2003.
- Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербург. ун-та, 2008.
- Катькало В. С., Шемракова В. Н. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008.
- Кротов К. В., Куц С. П., Смирнова М. М. Маркетинговый аспект управления взаимоотношениями в цепях поставок: результаты исследования российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 2. С. 3–26.

- О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства. Постановление правительства РФ от 22 июля 2008 г. № 556.
- Общественное питание. Классификация предприятий: государственный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 50762-95. Утвержден Постановлением Госстандарта России от 5 апреля 1995 г. № 198.
- Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Amit R., Zott C. Value Creation in e-Business // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. N 6/7. P. 493–520.
- Berger A., Udell G. The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle // *Journal of Banking and Finance*. 1998. Vol. 22. N 6–8. P. 613–673.
- Brickley J. A., Dark F. H. The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising // *Journal of Financial Economics*. 1987. Vol. 18. N 2. P. 401–420.
- Chathoth P., Olsen M. Does Corporate Growth Really Matter in the Restaurant Industry? // *International Journal of Hospitality Management*. 2007. Vol. 26. P. 66–80.
- Chesbrough H. W., Rosenbloom R. S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies // *Industrial and Corporate Change*. 2002. Vol. 11. N 3. P. 529–555.
- Churchill N., Lewis V. The Five Stages of Small Business Growth // *Harvard Business Review*. 1983. Vol. 61. N 3. P. 30–50.
- Dalbor M. C., Sullivan M. J. The Initial Public Offerings of Restaurant Firms: The Case of Industry-Specific Micromarket Capitalization Offerings // *Journal of Small Business Management*. 2005. Vol. 43. N 3. P. 226–241.
- Dalbor M. C., Upneja A. Factors Affecting the Long-Term Debt Decision of Restaurant Firms // *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2002. Vol. 26. N 4. P. 422–432.
- Dalgic T. Handbook on Niche Marketing. Principles and Practice. N. Y.: Binghamton, The Haworth Press, 2006.
- Delmar F. Measuring Growth: Methodological Considerations and Empirical Results. Entrepreneurship and SME Research: On Its Way to the Next Millennium / Eds. R. Donckels, A. Miettinen. Aldershot, UK; Brookfield, VA: Ashgate, 1997. P. 190–216.
- Goldman K. Concept Selection for Independent Restaurants // *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 1993. Vol. 34. N 6. P. 59–72.
- Hsu L. T. J., Jang S. C. Effects of Restaurant Franchising: Does an Optimal Franchise Proportion Exist? // *International Journal of Hospitality Management*. 2009. Vol. 28. N 2. P. 204–211.
- Hua N., Templeton A. Forces Driving the Growth of the Restaurant Industry in the USA // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2010. Vol. 22. N 1. P. 56–68.
- Kim A., Dalbor M. C., Feinstein A. H. An Examination of Cost Management Behavior in Small Restaurant Firms // *International Journal of Hospitality Management*. 2007. Vol. 26. N 2. P. 435–452.

- Mahadevan B.* Business Models for Internet-Based e-Commerce // *California Management Review*. 2000. Vol. 42. N 4. P. 55– 69.
- Malone T. W., Weill P., Lai R. K., D'Urso V. T., Herman G., Apel T. G., Woerner S. L.* Do Some Business Models Perform Better than Others? Working Paper 4615-06. MIT Sloan, 2006.
- Manolis C., Dahlstrom R., Nygaard A.* A Preliminary Investigation of Ownership Conversion in Franchised Distribution Systems // *Journal of Applied Business Research*. 1995. Vol. 11. N 2. P. 1–8.
- Mitchell D. W., Coles C. B.* Establishing a Continuing Business Model Innovation Process // *Journal of Business Strategy*. 2004. Vol. 25. N 3. P. 39–49.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J.* The Entrepreneur's Business-Model: Toward a Unified Perspective // *Journal of Business Research*. 2005. Vol. 58. N 6. P. 726–735.
- Muller C., Woods R.* An Expanded Restaurant Typology // *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 1994. Vol. 35. N 3. P. 27–37.
- Normann R., Ramirez R.* Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation // *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71. N 4. P. 65–77.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.* Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept // *Communications of the Association for Information Systems*. 2005. Vol. 15. May. P. 1–43.
- Ottenbacher M. C., Harrington R. J.* The Product Innovation Process of Quick-Service Restaurant Chains // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2009. Vol. 21. N 5. P. 523–541.
- Peng M. W., Heath P. S.* The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice // *Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21. N 2. P. 492–528.
- Roh Y.* Size, Growth Rate and Risk Sharing as the Determinants of Propensity to Franchise in Chain Restaurants // *International Journal of Hospitality Management*. 2002. Vol. 21. P. 43–56.
- Shafer S., Smith H. J., Linder J.* The Power of Business-Models // *Business Horizons*. 2005. Vol. 48. N 3. P. 199–207.
- Shane S.* Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors // *The Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39. N 1. P. 216–234.
- Slywotsky A. J.* Value Migration. Boston, MA.: Harvard Business Review Press, 1996.
- Stabell C. B., Fjeldstad O. D.* Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks // *Strategic Management Journal*. 1998. Vol. 19. N 5. P. 413–437.
- Stewart D. W., Zhao Q.* Internet Marketing, Business Models, and Public Policy // *Journal of Public Policy & Marketing*. 2000. Vol. 19. N 2. P. 287–296.
- Surlemont B., Chantrain D., Nlemvo F., Johnson C.* Revenue Models in Haute Cuisine: An Exploratory Analysis // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2005. Vol. 17. N 4. P. 286–301.
- Teece D. J.* Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance // *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. N 13. P. 1319–1350.

- Tse E. C.-Y.* An Empirical Analysis of Organizational Structure and Financial Performance in the Restaurant industry // *International Journal of Hospitality Management*. 1991. Vol. 10. N 1. P. 59–72.
- Voelpel S.C., Leipold M., Tekie E.* The Wheel of Business Model Reinvention: How to Reshape Business Models to Leapfrog Competitors // *Journal of Change Management*. 2004. Vol. 4, N 3. P. 259–277.
- Wind J., Mahajan V.* *Digital Marketing: Global Strategies from the World's Leading Experts*. N. Y.: John Wiley & Sons, 2001.
- Zott C., Amit R.* Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms // *Organization Science*. 2007. Vol. 18. N 2. P. 181–199.

Статья поступила в редакцию 10 июня 2010 г.