

Ключевые положения, составляющие основу данного инструмента, заключаются в следующем: ядром для понимания бизнес-моделей являются создание ценности и обмен между участниками рынка. Формируя бизнес-модель, необходимо ясно представлять, как вы создаете ценность и для кого. Еще одно важное наблюдение автора – понятие ценность предполагает не только деньги. Вы также можете создавать и обменивать нематериальные ценности [1]. В рассматриваемой схеме представлен достаточно полный набор элементов и взаимосвязей, которые в последующем будут повторяться, развиваться и обыгрываться в моделях других авторов. Так, бизнес-модель объединяет основных участников бизнеса: потребителя, производителя, поставщика и иных партнеров. Эти участники вступают между собой в разнообразные связи, отражающие потоки доходов и направления расходов, обобщенную характеристику и особенности предмета создан-

ной сети – программного обеспечения; состав услуг и источники формирования спроса потребителей.

Основой любой бизнес-модели, отмечает другой известный исследователь данной проблематики А. Сливотски (1996 г.), является набор базовых положений о потребителе и экономике бизнеса. Так как эти положения оказывают сильное влияние на жизнеспособность бизнес-модели, ее создатель должен тщательно изучить их. Бизнес-модель, не соответствующая в точности своим базовым положениям, погибнет. Бизнес-модель, основанная на ошибочных положениях, тоже обречена [2].

Построить успешную бизнес-модель нелегко. Но существует целый ряд вопросов, которые помогут ее разработчикам выбрать наиболее значимые элементы. Вот как выглядит логика действий, рекомендуемая автором[2]:

Измерение	Ключевые вопросы
Основные положения	<ul style="list-style-type: none"> • Как меняются потребители? • Каковы приоритеты потребителей? • Каковы ключевые факторы создания прибыли в моем бизнесе?

Когда сформулированы основы бизнес-модели, следующим этапом становится определение элементов, наиболее соответствующих приоритетам потребителей. Это – то, что видит покупатель, когда делает выбор:

Измерение	Ключевые вопросы
Выбор потребителей	Каких потребителей я буду обслуживать? Кто из них будет в наибольшей степени влиять на стоимость моей компании?
Охват	Какие продукты/услуги я хочу продавать? Какие вспомогательные действия я хочу осуществлять силами своей компании, какие – отдавать на субподряд или аутсорсинг?
Дифференциация	Каково мое основное отличие, мое уникальное предложение ценности? Почему потребитель будет покупать именно у меня? Кто мои основные конкуренты? Насколько убедительна моя уникальность по сравнению с другими?
Удержание созданной ценности	Как потребитель платит за ту пользу, которую я ему приношу? Какую компенсацию получают акционеры от той ценности, которую я создаю для потребителя?

Определив основу предложений, отвечающих потребностям выбранных клиентов, необходимо решить, как компания будет удовлетворять эти потребности, и какую прибыль она, таким образом, сможет получить:

Измерение	Ключевые вопросы
Система закупок	Как я покупаю? Единичные закупки или долгосрочное сотрудничество? Противостояние или партнерство?
Производственная / операционная система	Сколько я произвожу сам по сравнению с субподрядчиками? На чем основана моя экономика предоставления услуг / производства: на фиксированных или переменных издержках? Нужна ли мне самая современная технология?
Потребность в капитале	Выбираю ли я капиталоемкую операционную систему с высокими фиксированными затратами или менее капиталоемкую с переменными издержками?

Измерение	Ключевые вопросы
Система научных исследований / разработки продукта	Своя или отданная на аутсорсинг? Ориентированная на процесс или продукт? Ориентированная на тщательный отбор проектов? Какова скорость научных разработок?
Организационная модель	Централизованная или децентрализованная? Пирамида или сеть? По функциям, бизнес-направлениям или матрицам? Выращивание собственных специалистов или наем со стороны?
Механизм выхода на рынок	Прямые продажи? Менеджеры клиентов? Лицензирование? Сочетание разных форм?

Д. Линдер и С. Кантрелл (2000 г.) из Института стратегических изменений компании «Accenture» трактуют бизнес-модель как «базовую логику организации в создании ценности» [3]. Видение авторов структуры бизнес-модели приведено на рис. 2.



Рис. 2. Схема бизнес-модели Д. Линдер и С. Кантрелл.

По сравнению со схемой В. Элли позиция авторов дополняет представление о бизнес-модели такими, на наш взгляд, существенными элементами как характеристика активов компании, специфика финансовой структуры, а также более подробное описание ценностного предложения и способов его «доставки» потребителю.

Схема П. Сталера (2001 г.) [4] была предложена автором в диссертации «Бизнес-модели в цифровой экономике» (рис. 3). На фоне

традиционных компонент бизнес-модели в данной схеме обращают на себя внимание три нижних блока: «Стиль лидерства», «Стиль отношений» и «Ценности». Очевидно, что если вы меняете стиль отношений в организации, вам, вероятнее всего, будет необходимо изменить всю остальную бизнес-модель. Более того, эта инновация в бизнес-модели может стать источником дополнительного конкурентного преимущества.

Каков наш бизнес? Наша бизнес-модель

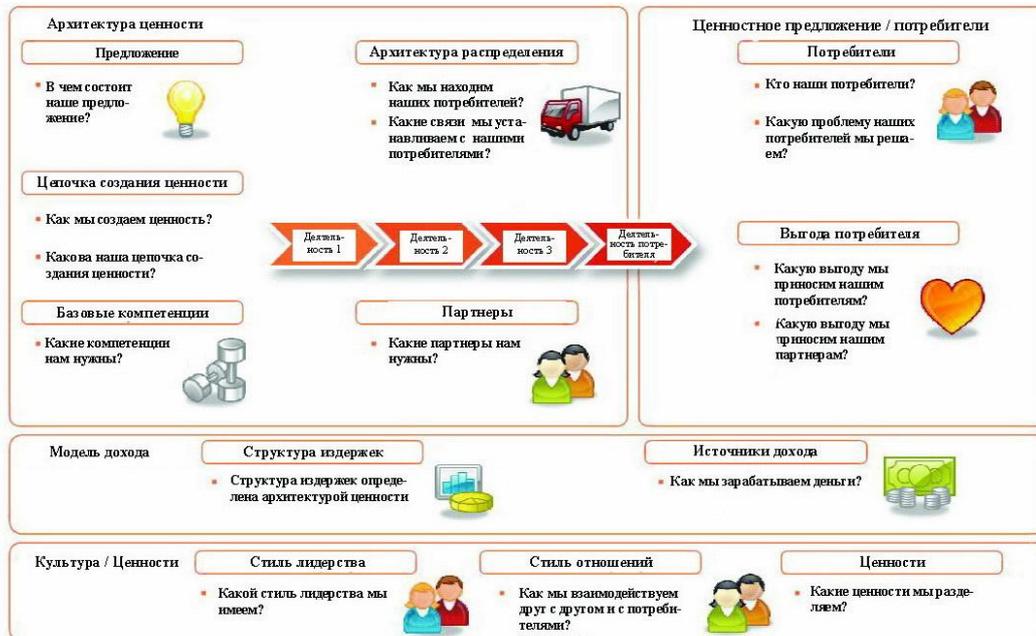


Рис. 3. Схема бизнес-модели П. Сталера.

Схема Д. Хэмбрика и Дж. Фредериксона [5], предложенная в 2001 г., имеет название «Стратегический бриллиант» и представляет собой инструмент, демонстрирующий важность интегрированной стратегии (рис. 4). Ключевая мысль авторов заключается в том, что эффективная бизнес-модель хорошо интегрирована. Все ее элементы должны быть согласованы между собой и поддерживать один другой. Если вы меняете один элемент, вам придется менять и все остальные. Эта схема демонстрирует, как тесно связаны стратегия и

бизнес-модель. Когда вы разрабатываете бизнес-модель, вы не можете этого делать без четкой артикуляции стратегии.

Оригинальное восприятие роли бизнес-модели как посредника между сферами техники и экономики демонстрирует схема Г. Чесбро, которая была опубликована в 2002 г. Автор раскрывает свое понимание бизнес-модели в статье, подготовленной в соавторстве с Р. Розенблюмом [6], а также в своей книге «Открытые инновации» [7]. Его видение бизнес-модели приведено на рис. 5.

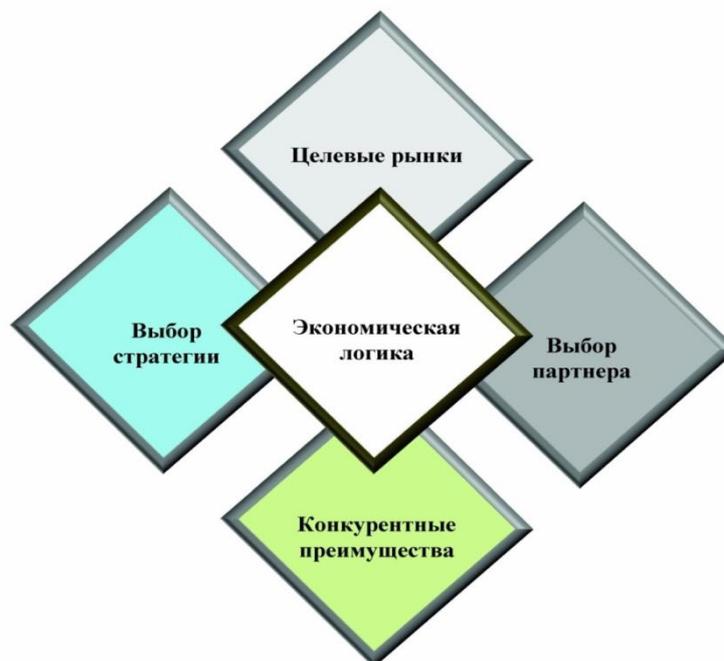


Рис. 4. Интегрированная бизнес-модель Д. Хэмбрика и Дж. Фредериксона.



Рис. 5. Посредничество бизнес-модели между технической и экономической областями (Г. Чесбро).

Ключевая мысль автора состоит в том, что инновации часто требуют новых бизнес-моделей. Г. Чесбро не просто описывает структуру бизнес-модели, он также активно продвигает мысль о том, что изменение бизнес-модели может само по себе быть инновацией. И эта мысль со временем находит все больше подтверждений. В частности, в российской статистике при изучении инноваций рассматриваются три их группы: а) маркетинговые, б) технологические и в) организационные инновации, под которыми понимается «реализация нового метода в ведении бизнеса, организации рабочих мест или организации внешних связей» [8]. Также заслуга Г. Чесбро состоит в том, что

он определил шесть функций бизнес-моделирования: формирование ценностей, определение сегмента рынка, создание цепочки ценностей компании; разработка конкретных механизмов получения доходов; описание положения компании в пределах структурной модели бизнес-процессов и разработка конкурентоспособной стратегии.

Исследование связи бизнес-модели с инновационным процессом демонстрирует также схема М. Джонсона (2008 г.) [9]. Автор работает вместе с К. Кристенсеном – известным специалистом по теории инновационного развития. Схема модели М. Джонсона приведена на рис. 6.

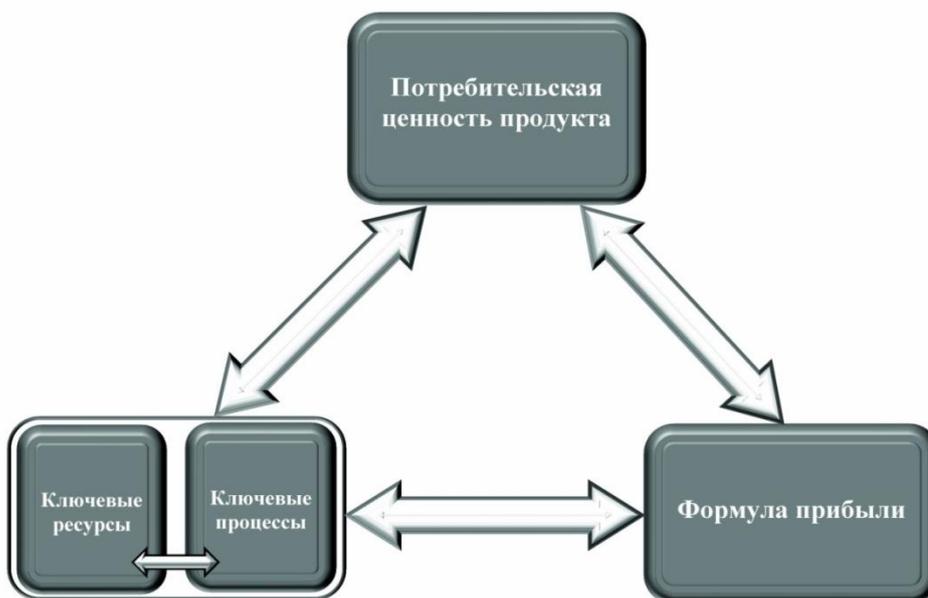


Рис. 6. Схема бизнес-модели М. Джонсона.

Основу модели составляет потребительская ценность продукта, которая рассматривается с позиций предложенного К. Кристенсеном подхода [10]. Он состоит в том, что для создания эффективного бизнеса в первую очередь необходимо определить, в чем состоят потребности той группы лиц, на которую ориентируется компания, и как предлагаемая продукция эту потребность удовлетворяет. Следующий компонент – это формула прибыли, или схема, показывающая, как компания получает доходы. Формула прибыли, согласно рекомендации автора, должна включать в себя: модель доходов, структуру затрат, модель валовой прибыли и скорость оборота ресурсов. Прочие компоненты бизнес-

модели (но далеко не второстепенные) демонстрируют, каким именно образом будет создан продукт или оказана услуга, удовлетворяющая интересам потребителей.

Заслуживает также внимания оригинальный подход к описанию структуры бизнес-моделей отечественного исследователя Н.Д. Стрекаловой (2009 г.) [11]. Она отмечает, что системное изложение концепции бизнес-модели можно представить в виде матрицы характеристик, включающей семь основных компонентов, которые описываются в разрезе четырех основных измерений: статического, контрольного, динамического и прогнозного (таблица):

Матрица системных характеристик бизнес-модели

Системные компоненты		Измерение системных характеристик			
		1. Статическое	2. Контрольное	3. Динамическое	4. Прогнозное
1. Функции и цели бизнеса					
2. Предложение ценности					
3. Рынок					
4. Процессор	4.1. Цепочка создания ценности				
	4.2. Ключевые ресурсы и оснащение				
	4.3. Катализатор				
	4.4. Человеческие ресурсы				
5. Конкурентная стратегия					
6. Сеть бизнеса					
7. Экономическая модель					

Рассмотрим подробнее, что собой представляют системные компоненты данной схемы бизнес-модели. *Функция и цели бизнеса.* Функция в данном контексте является аналогом миссии компании, вырабатываемой в ходе стратегического планирования, и характеризует предназначение бизнеса. Цели – конкретизируют намерения собственника бизнеса в рамках выработанной генеральной линии развития компании. Следует заметить, что включение целей бизнеса в качестве элемента бизнес-модели было впервые предложено исследователями в работе [12]. В зависимости от той или иной комбинации целей выстраивается соответствующая бизнес-модель.

Предложение ценности содержит в себе описание товара или услуги, а также спектра сопутствующих действий, направленных на их превращение в востребованный товар.

Рыночный компонент бизнес-модели описывает те группы потребителей, на которые ориентирована компания, географические рамки и

объемы целевого рынка. *«Процессор»* включает в себя совокупность элементов, призванных решить задачу преобразования ресурсов («входы») в полезный продукт / услугу («выходы»). Согласно точке зрения автора, процессор включает в себя: цепочку создания ценности; ресурсы; катализатор, характеризующий совокупность всех тех внутренних факторов, которые способствуют преобразованию «входов» в «выходы»; человеческие ресурсы. Главная задача *конкурентной стратегии* – выявить основные конкурентные преимущества компании, которые могут обеспечить получение и сохранение устойчивой стратегической позиции. *Сеть бизнеса* включает в себя внешнее окружение компании, в котором она осуществляет свою деятельность. И последний элемент – *экономическая модель* – содержит механизм формирования доходов и затрат.

По нашему мнению, характеристика состава понятия бизнес-модели Н.Д. Стрекаловой является весьма емкой и содержательной, так

как не только аккумулирует весь ранее накопленный опыт исследователей, но и позволяет отслеживать развитие данной категории в динамике.

Еще один из заслуживающих внимания подходов к построению бизнес-моделей демонстрируют А. Остервальдер и И. Пинье (2010 г.). Их схема получила нарицательное название «канва бизнес-модели» и была опубликована в книге «Построение бизнес-моделей» [13] вместе с рядом других аналитических инструментов (рис. 7). Именно с этой работы исследуемая концепция становится мейнстримом, отмечают зарубежные исследователи [14], – такую популярность приобрела данная версия

схемы бизнес-модели. Данная версия схемы бизнес-модели демонстрирует, что это практический инструмент, который может быть использован в моменты, когда нужно решить – в каком направлении должна развиваться ваша организация. Помимо подробного изложения содержания самой «канвы бизнес-модели», в книге приведены подробные рекомендации по процедуре ее разработки, охарактеризованы типовые стили современных бизнес-моделей, рассмотрены оригинальные техники решения ключевых вопросов, возникающих у практиков; показана взаимосвязь бизнес-модели с бизнес-планом, а также с другими инструментами управления компаниями.

<p>8. КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ</p> <p>Кто наши ключевые партнеры? Кто наши ключевые поставщики? Какие ключевые ресурсы мы от них получаем? Какие мероприятия они для нас делают?</p>	<p>7. КЛЮЧЕВЫЕ ДЕЙСТВИЯ</p> <p>Какие ключевые действия нам необходимы для работы? каналов сбыта? выстраивания отношений с клиентами? Получения и учета потоков доходов?</p>	<p>2. КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ</p> <p>Какие проблемы клиента мы решаем? Что ценного в нашем предложении? Какие услуги мы можем предложить каждому из сегментов потребителей?</p>	<p>4. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ</p> <p>Какие у нас отношения с каждым из клиентов? Как они интегрированы? Насколько дороги для нас?</p>	<p>1. СЕГМЕНТЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ</p> <p>Для кого мы работаем? Кто самый важный клиент для нас?</p>
	<p>6. КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ</p> <p>Какие ключевые ресурсы нам нужны для создания ключевых ценностей? Наши каналы распространения? Отношения с клиентами? Потоки доходов?</p>		<p>3. КАНАЛЫ</p> <p>Через какие каналы наши клиенты хотят получать наши ценности? Через какие каналы они их получают сейчас? Какие наиболее эффективны?</p>	
<p>9. СТРУКТУРА РАСХОДОВ</p> <p>Каковы наиболее важные затраты, связанные с бизнес-моделью? Какие ключевые ресурсы являются самыми дорогими? Какие основные действия являются самыми дорогими?</p>		<p>5. ПОТОКИ ДОХОДОВ</p> <p>За что наши клиенты готовы платить? За что они платят сейчас? Как они платят? Какова доля каждого из потоков в общей сумме дохода?</p>		

Рис. 7. Схема бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье.

Таким образом, проанализированные подходы к определению сущности и способов построения бизнес-моделей наглядно демонстрируют, что данный инструмент является полезной эклектикой теоретических положений и практических решений из области маркетинга, техники, экономики, управления, логистики. Их умелое применение в уникальной конфигурации

образует комплекс конкурентных преимуществ, свойственный только данной компании. Построение бизнес-модели также позволяет избежать излишне детального описания элементов клиентского и организационного капитала компании, объединив и агрегировав их в целесообразную логику, характеризующую процесс функционирования бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Value networks and the true nature of collaboration Verna Allee with Oliver Schwabe - Digital Edition. <http://www.valuenetworksandcollaboration.com> (10.02.14).
2. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / пер. с англ. А.А. Шапошниковой / Под ред. М.В. Фербера и А.В. Степанова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 432 с.
3. Linder J., Cantrell S. Changing Business Models: Surveying the Landscape. Accenture Institute for Strategic Change, 2000.
4. Stähler P. Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing. International. Workshop on Business Models. Lausanne, Switzerland, 2006.
5. Hambrick, D.C., Friedrickson, J.W. Are you sure you have a strategy? // The Academy of Management Executive. 2001. № 4. P. 48–59.
6. Chesbrough H., 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. V. 11. № 3. P. 529–555.
7. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / пер. с англ. В.Н. Егорова. М.: Поколение, 2007. 336 с.
8. Россия в цифрах. 2013: Крат. стат. сб. М.: Росстат, 2013. 573 с.
9. Джонсон М, Кристинсен К., Кагерман Х. Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review. 2009. № 3. P. 63–72.
10. Кристенсен К. Дилемма инноватора. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 240 с.
11. Стрекалова Н.Д. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления // Проблемы современной экономики. 2009. № 2 (30). С. 133–138.
12. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective // J. Business Res. 2005. V. 58 (6). P. 726–735.
13. Остервальдер А., Пинье Ив. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора: пер. с англ. М. Кульневой. М.: Альпина Паблишер, 2013. 288 с.
14. Kastle T. Eight models of business models, & why they're important. <http://tim-kastelle.org/blog/2012/01/eight-models-of-business-models-why-theyre-important> (16.01.12).

THE ANALYSIS OF DYNAMICS OF DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS IDEAS AND OF THE MAIN APPROACHES TO THEIR CONSTRUCTION

A.D. Bobryshev^{1,®}, M.B. Tarabrin¹, K.M. Tarabrin²

¹JSC Center of Business Consultation, Moscow, 119334 Russia

²JSC LUKOIL-INFORM, Moscow, 101001 Russia

[®]Corresponding author e-mail: 3646410@mail.ru

The carried-out comparative analysis of theoretical approaches to the creation of business models gives an idea that this tool is a useful eclecticism of theoretical provisions and practical decisions from the area of marketing, equipment, economy, management, logistics. Their skillful application in a unique configuration forms the complex of competitive advantages typical of only this company.

Keywords: intellectual capital, business model, technology of development, offer on the valuable basis, key resources, key processes.