

ОБЗОРЫ

НОВЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

О. А. ТРЕТЬЯК, Д. Е. КЛИМАНОВ

Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

Бизнес-модели (БМ) становятся одним из наиболее активно изучаемых вопросов в современных исследованиях по менеджменту, будучи широко востребованными как в академическом, так и в профессиональном сообществе. Считается, что инновации в области БМ могут служить в качестве важного источника конкурентного преимущества компании, который является гораздо менее затратным, чем вывод новых продуктов на рынок либо инвестиции в маркетинг. Несмотря на значительный рост количества исследований по БМ, множество вопросов до сих пор остаются открытыми. Разрабатываются новые подходы к анализу БМ, призванные лучше понять бизнес-модель компании, а также найти механизмы ее изменения и улучшения. В статье предлагается новый подход к анализу БМ, основанный на цепочке создания ценности/стоимости и теории организационных сетей. Он построен на ключевых тенденциях современных исследований по БМ и обладает рядом свойств, которые отличают его от уже существующих подходов, обеспечивая лучшую адаптивность и применимость в практике бизнеса.

Ключевые слова: бизнес-модели, цепочки создания и продвижения ценности/стоимости, анализ и развитие, конкурентное преимущество.

В настоящее время исследования бизнес-моделей (БМ) активно развиваются не только в академической сфере, они высоко востребованы и профессиональным бизнес-сообществом. Растущий спрос на новые подходы к исследованию и анализу БМ обусловлен признанием бизнесом того факта, что сегодняшние радикальные изменения на рынке во многом связаны не только с инновациями в самих продуктах или инвестициями, направленными на выход

на новые рынки, но и прежде всего с изменениями БМ. Данная идея высказывалась еще около десяти лет назад и базируется на утверждении, что инновации компаний должны в первую очередь основываться на изменении БМ, а не на новых технологиях и дорогостоящих исследованиях и разработках (см., напр.: [Chesbrough, 2007]). Такое видение не потеряло своей значимости и поныне, более того, оно получило новое подтверждение в период кризисов.

На основе проведенного ранее анализа за определений БМ авторами было сформулировано обобщенное понимание БМ (см.: [Климанов, Третьяк, 2014]), которое и будет использоваться далее. *Бизнес-модель имеет дело с процессом создания и предложения ценности для клиента, в котором участвует целый ряд компаний, взаимодействующих на рынке. Данный процесс, в свою очередь, является источником получения доходов для всех включенных в него агентов взаимодействия, а также демонстрирует некоторую сложившуюся структуру (архитектуру) взаимодействия компаний на рынке. Причем бизнес-модели могут различаться по «механизму присвоения» (capture mechanism) стоимости/ценности, которая совместно создается взаимодействующими на рынке компаниями.*

В работе [Климанов, Третьяк, 2014] представлен подробный анализ тенденций и направлений исследований БМ, на основе которого была предложена первоначальная версия концептуальной бизнес-модели. Также было показано, что исследователи и практики бизнеса, понимая отсутствие универсального «рецепта» для создания успешной БМ, все же предпринимают попытки выявления определенных «опорных точек», на которые необходимо обращать внимание при анализе БМ компании (см., напр.: [Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005; Hamel, 2000; Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Teece, 2010]).

Следует отметить, что исследования в сфере БМ начали активно проводиться только в конце 1990-х гг. и внимание сосредотачивалось прежде всего на сфере электронного бизнеса. Поэтому первой наиболее известной в данной области является работа [Timmers, 1998], посвященная классификации и описанию особенностей БМ в электронном бизнесе. В дальнейшем в академической среде предпринималось большое количество попыток построения единого теоретического фундамента для

исследований БМ (см., напр.: [Zott, Amit, 2008; Стрекалова, 2009; Teece, 2010; Zott, Amit, Massa, 2011; Baden-Fuller, Mangematin, 2015]). Это предусматривало прежде всего формулировку единого определения БМ, понимание структуры компонентов БМ, соотношения данного понятия со стратегией компании. Среди недавних работ можно выделить [Demil, Lecocq, 2015; Mikhalkina, Cabantous, 2015; Rumble, Mangematin, 2015; Markides, 2015] и др.

Поиски теоретического фундамента для исследования и грамотного описания БМ продолжаются. На сегодняшний день в исследованиях БМ сложились определенные тенденции. Проводится анализ БМ в контексте различных рынков, предпринимаются попытки построения универсального конструкта без выраженной отраслевой привязки (см., напр.: [Gilbert, Henske, Singh, 2003; Morris, Schindehutte, Allen, 2005; Исаев, 2010]), осуществляется комбинирование исследований статического (структура БМ) [Shafer, Smith, Linder, 2005; Zott, Amit, 2008; Demil, Lecocq, 2010] и динамического (инновации в БМ) [Chesbrough, 2007; Zott, Amit, 2008; Johnson, Christensen, Kagermann, 2008; Demil, Lecocq, 2010; Teece, 2010] аспектов БМ, ведутся исследования БМ в контексте межфирменных сетей, цепочек создания ценности/стоимости (см., напр.: [Nenonen, Storbacka, 2010; Климанов, Третьяк, 2014; Demil, Lecocq, 2015]). Некоторые современные работы фокусируются на вопросах специфики разработки (см., напр.: [Aversa et al., 2015; Furnari, 2015]) и эффективного внедрения БМ (см., напр.: [Velamuri, Anant, Kumar, 2015; McQuillan, Sharkey, 2015]). Исследования все больше принимают междисциплинарный характер, в том числе в связи с необходимостью всестороннего изучения сложного феномена БМ, межфирменной квазиинтегрированной структуры, создающей ценность/стоимость,

доводящей ее до конечного потребителя и реализующей определенный механизм извлечения дохода для всех участников цепочки.

Настоящая статья посвящена концептуальному анализу БМ и разработке схемы применения предлагаемого авторами подхода к изучению и оценке БМ на практике. Для достижения этой цели проводится сопоставление нескольких современных подходов к анализу БМ. Это позволяет не только подчеркнуть своеобразие и отличительные особенности авторского подхода, но и использовать наработанный в рамках других подходов опыт операционализации переменных, используемых в анализе БМ. Отобранные для сравнительного анализа подходы характеризуются тем, что в их основе, как правило, лежат академические исследования. При этом авторы предлагают и тестируют разработанную с их помощью упрощенную схему проведения анализа БМ, после чего демонстрируют возможности ее применения на практике. Сравнительный анализ проводится для прояснения отличий предлагаемого подхода и тех дополнительных возможностей для изучения БМ, которые появляются в результате его применения.

Мы сравниваем четыре подхода к анализу БМ, которые имеют опыт использования на практике: “Business model canvas” [Osterwalder, Pigneur, 2010], “Business model navigator” [Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013], модель «Паттерн решений 4W» [Гиротра, Нетесин, 2014], авторский подход на основе организационных сетей и воспроизводства БМ (цепочки создания ценности). Предпринимаемое нами сравнительное рассмотрение позволяет детализировать схему проведения анализа БМ, предложить последовательность ее применения. В результате определяются направления для дальнейшей корректировки и совершенствования подхода к анализу БМ.

Подходы к анализу бизнес-моделей: основания и отличительные особенности

В последние годы исследователи уделяют все большее внимание разработке подходов к анализу БМ, которые можно использовать на практике. Данные подходы прежде всего подразумевают рассмотрение БМ как целостного конструкта, состоящего из определенного количества взаимосвязанных частей или компонентов (см., напр.: [Hamel, 2000; Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Osterwalder, Pigneur, 2010; Teece, 2010] и др.). Многие авторы предпринимают попытки тестирования своих подходов на примере конкретных компаний и отраслей.

Рассмотрим подробнее несколько наиболее часто используемых подходов к анализу БМ: “Business model canvas” [Osterwalder, Pigneur, 2010], “Business model navigator” [Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013], «Паттерн решений 4W» [Гиротра, Нетесин, 2014]. Они наиболее современные, в некотором смысле являются собирательными и отражают ключевые тенденции в исследовании и понимании БМ. Кроме того, совокупность данных подходов позволяет рассматривать анализ БМ с позиции как академических исследований, так и бизнес-консультирования.

Прежде всего следует обратить внимание на ключевую особенность БМ, которой руководствуются авторы-разработчики указанных подходов. Потенциал многих технологических инноваций на сегодняшний день может быть не реализован без обновления используемых бизнес-моделей. Более того, компании имеют возможность коренным образом изменить свои результаты и положение на рынке путем анализа и диагностики существующей БМ, выявления областей неэффективности, сбоев и поиска путей для их устранения. У исследователя, занимающегося процессом

анализа и диагностики БМ, появляется возможность переосмысления текущих подходов, что может привести к возникновению новых идей, позволяющих компании завоевать устойчивое конкурентное преимущество.

Для структурирования процессов анализа и диагностики БМ, как правило, последовательно рассматриваются компоненты БМ. Авторы подробно поясняют значение каждого компонента и предлагают возможности для его изменения, иллюстрируя свои идеи примерами из практики бизнеса. В качестве интересного наблюдения некоторые из них (см., напр.: [Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013; Гиротра, Нетесин, 2014]) отмечают, что большинство инновационных БМ представляет собой лишь модификацию уже существующих. Вместе с тем подобные БМ способны приносить в компании значительные положительные изменения. Это лишний раз подчеркивает ценность процедуры идентификации и анализа БМ для ее дальнейшего развития. Конкурентное преимущество компании, которое появляется в результате развития (или модификации) БМ, чаще всего обусловлено тем, что многие конкуренты ограничены традиционным восприятием того, каким образом необходимо вести бизнес в их отрасли. Многие решения, принимаемые компаниями, основываются на традиционной практике, а не на результатах тщательного анализа и поиска наилучших возможностей для бизнеса. Это зачастую приводит к принятию решений, которые, в свою очередь, негативно отражаются на ценности, получаемой потребителем. Для более полного представления о сегодняшних возможностях анализа БМ перейдем к сравнению разработанных подходов.

Подход “Business model canvas”

Схема анализа БМ “Business model canvas” предполагает выделение девяти компонентов: сегменты потребителей, предло-

жение ценности, каналы распределения, взаимоотношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, ключевые активности, ключевые партнерства и структура издержек [Osterwalder, Pigneur, 2010]. Данный подход разработан на основе работы [Osterwalder, Pigneur, 2004], посвященной изучению БМ в сфере электронного бизнеса и их структурированию (e-business model ontology). Авторы предлагают анализировать БМ, опираясь на четыре укрупненных компонента: продукты и услуги, предлагаемые компанией, инфраструктура и сеть партнеров, капитал взаимоотношений, финансовые аспекты. С течением времени данный подход трансформировался в универсальную схему анализа БМ компаний в различных отраслях. Как отмечается, “Business model canvas” — это инструмент стратегического управления для разработки новых и анализа существующих БМ. Данный инструмент представляет собой диаграмму, иллюстрирующую элементы, которые характеризуют предложение ценности компании (value proposition), ее инфраструктуру, клиентов и финансы. Он позволяет компаниям проанализировать свою деятельность путем демонстрации потенциальных компромиссов между различными компонентами БМ, указанными выше [Osterwalder, Pigneur, 2010].

Взаимосвязь компонентов модели Остервальдера выглядит следующим образом: *сегменты потребителей* представляют собой всех людей и организации, для которых компания создает ценность. Для каждого сегмента потребителей компания разрабатывает конкретное предложение ценности, включающее те продукты и услуги, с которыми работает компания. *Каналы распределения* — это места соприкосновения компании с потребителем в процессе предоставления ценности. *Взаимоотношения с клиентами* определяются формами взаимодействия, которые компания устанавливает и осущест-

ствяет со своими клиентами. *Потоки доходов* описывают, каким образом и с помощью каких механизмов компания присваивает (capture) часть создаваемой ценности. Ключевые ресурсы компании являются той *инфраструктурой*, которая позволяет ей создавать, доставлять и присваивать ценность. *Ключевые виды деятельности* демонстрируют, что необходимо делать компании для достижения требуемых результатов. *Ключевые партнерства* помогают компании управлять ее БМ, поскольку она не занимается созданием ценности изолированно, а делает это совместно с другими участниками рынка в рамках цепочки создания ценности. Если компания понимает описанные выше элементы своей БМ, она имеет возможность оценить структуру издержек, необходимых для предложения и продвижения ценностей потребителю. У компании появляется основа для поиска возможностей их оптимизации.

Рассматриваемый подход к анализу БМ базируется на ряде ключевых тенденций, характерных для современных исследований в данной области. Прежде всего, несмотря на существующие различия в понимании особенностей БМ среди исследователей, *ценностная составляющая* является доминирующей в объяснении сути концепции БМ. Это отчетливо видно в структуре компонентов БМ, предложенной А. Остервальдером. Кроме того, в данном подходе внимание акцентируется на *совместном создании ценности* различными участниками рынка — помимо самой фокальной фирмы, в нем участвуют и другие участники цепочки создания ценности: поставщики, каналы распределения, потребители. Подобное понимание БМ закономерно предполагает *необходимость согласования интересов* различных участников, координацию их усилий по созданию ценности, что позволяет увеличить ценность для потребителя, а также суммарный доход всей цепочки взаимо-

действующих агентов рынка. В практике бизнеса подобное согласование является непростой задачей, поскольку многие участники рынка руководствуются собственными интересами, часто в ущерб интересам конечного потребителя, что в итоге увеличивает риск реализации полученной «ценности» и, следовательно, риск получения дохода, совместно создаваемого всеми участниками цепочки. Зачастую подобные эгоистические интересы обусловлены традиционной практикой ведения бизнеса на рынке, явными предпочтениями текущих результатов в ущерб долгосрочным результатам, инструментами мотивации деятельности отдельных участников, которые противоречат согласованному функционированию всей цепочки. Однако идея совместного рассмотрения участниками цепочки предложения ценности, доведения ее до потребителя и присвоения части созданного дохода, воплощенная авторами [Osterwalder, Pigneur, 2004; 2010] в специальной таблице-матрице, оказалась весьма привлекательной для практического применения и стала в дальнейшем инструментом анализа существующих БМ компаний.

Подход “Business model navigator”

Подход к анализу БМ “Business model navigator”, разработанный исследователями из Университета Сент-Галлена (О. Гасманн, К. Франкенбергер, М. Цсик), предполагает, помимо самого анализа БМ, более широкую цель, а именно классификацию существующих БМ с использованием определенных ключевых оснований. В качестве последних выступают ответы на четыре основных вопроса БМ: *клиент* (кто является клиентом для компании?), *предложение ценности* (что компания предлагает целевым клиентам?), *процессы, активности, ресурсы и способности компании* (как компания производит и предоставляет ценность?), *модель извлечения дохода* (какова ценность для фирмы?)

[Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013]. По мнению авторов, центральной задачей БМ является описание того, каким образом фокальная фирма создает ценность для себя и остальных участников экосистемы и участвует в ее присвоении. По результатам изучения существующих БМ на основе указанных четырех измерений авторы выделяют и характеризуют 55 типов БМ.

Для изменения БМ компании предлагается пройти три основных этапа. Первый этап представляет собой описание текущей БМ, используемой логики создания ценности, а также связей компании с другими участниками модели. Второй этап — изменение БМ на основе выделенных 55 типов. Ключевая задача на данном этапе — необходимость преодоления доминирующей логики отрасли. Третий этап — интеграция выбранного варианта типовой БМ с особенностями деятельности конкретной компании. На данном этапе ключевой момент заключается в том, что в процессе изменения БМ не существует готовых решений, каждую идею необходимо тщательно адаптировать, чтобы она имела возможность успешно функционировать в рамках конкретной компании.

Таким образом, подход исследователей Университета Сент-Галлена обладает рядом отличительных особенностей. Он не только предлагает последовательность и определенные блоки (структуру) анализа БМ, но и вносит существенный вклад в разработку классификационной схемы, описывая отличительные особенности каждой выделенной типовой модели. Кроме того, в его рамках, как и в подходе Остервальдера, ценность рассматривается в качестве центрального элемента БМ, причем признается, что эта ценность создается в процессе кооперации различных участников соответствующей цепочки. Наконец, в данном подходе рассматриваются конкретные способы преодоления сбоев в существующей

БМ компании — посредством необходимого переосмысления доминирующей логики БМ в отрасли и проведения в ней изменений.

Подход «Паттерн решений 4W»

Этот подход, представленный, например, в [Гиротра, Нетесин, 2014], также предлагает анализировать БМ по четырем измерениям (авторы называют эту схему анализа «Паттерном решений 4W»¹). Они выделяют измерение «Что» (какой продукт следует продавать, чего компания хочет достичь, на какие существенные вопросы должна отвечать БМ?), измерение «Когда» (когда должны приниматься решения в рамках БМ?), измерение «Кто» (кто принимает ключевые решения в рамках БМ?), измерение «Почему» (каковы мотивации основных участников БМ?) [Гиротра, Нетесин, 2014].

Основная идея, на которой базируется подход авторов, состоит в том, что суть улучшения любой БМ сводится к уменьшению двух ключевых рисков, с которыми сталкивается компания: информационного риска и риска несоответствия мотиваций участников БМ. При этом под информационным риском понимается риск, связанный с недостатком информации для принятия согласованного решения о предоставлении ценности теми, кто ее предлагает, и теми, кто ее признает и потребляет, т. е. конечными потребителями. Первые три измерения БМ («Что», «Когда» и «Кто»), с точки зрения К. Гиротры и С. Нетесина, связаны с информационными рисками, а измерение «Почему» описывает риск несоответствия мотиваций. В частности, при анализе БМ на первом этапе авторы предлагают проведение ее аудита, направленного на идентификацию ключе-

¹ Название схемы анализа состоит из первых букв четырех вопросов (What? When? Who? Why?), с помощью ответов на которые авторы [Гиротра, Нетесин, 2014] предлагают систематизировать анализ БМ.

вых решений в рамках данной БМ и составление матрицы рисков.

Упомянутые риски широко распространены практически в любой сфере бизнеса. При принятии решения о выведении нового товара на рынок, прогнозировании спроса, оценке реальной рыночной ситуации и т. п. компании зачастую сталкиваются с недостатком информации. При планировании спроса на следующий период компании не могут гарантировать, что будущий спрос будет напрямую зависеть от предыдущего, к тому же зачастую на многих рынках происходят его значительные колебания, вызванные самыми различными причинами. При анализе ситуации на рынке компании часто (особенно в случае российского рынка, который является наиболее масштабным с точки зрения географии, а также не полностью отражается в официальных источниках данных) вынуждены пользоваться информацией, которая не дает возможности гарантировать определенную точность измерения своих результатов. Порой для минимизации информационного риска компании прибегают к сложным и регулярным процедурам прогнозирования, которые, однако, могут позволить лишь приблизительно оценить ситуацию при ее стабильном развитии.

На основе анализа успешного опыта компаний из различных отраслей Гиротра и Нетесин предлагают альтернативные способы для минимизации информационного риска в БМ компании. Среди них выделяются: фокусировка БМ на отдельных сегментах рынка; сокращение числа решений в БМ; хеджирование решений; оттягивание момента принятия решений; изменение последовательности решений; деление ключевого решения на фазы для поэтапного получения информации; передача права принятия решения наиболее информированному лицу либо стороне, наилучшим образом справляющейся с последствиями таких решений; перенос по-

следствий решений на наиболее выигрывающую сторону в данной БМ.

В свою очередь, риск несоответствия мотиваций участников БМ может приводить к конфликту между ними, препятствуя достижению общей цели (т. е. созданию ценности для потребителя). Способы, направленные на минимизацию этого риска, сфокусированы на приведении мотивации различных участников БМ в соответствие с интересами цепочки создания ценности в целом. Гиротра и Нетесин предлагают следующие способы минимизации рисков несоответствия мотиваций: изменение модели получения выручки участниками БМ (внедрение контрактов, основанных на результативности); замена краткосрочных целей долгосрочными; осуществление вертикальной интеграции участников БМ.

Таким образом, отличительной особенностью подхода «Паттерн решений 4W» является заострение внимания на возможном несоответствии понимания предоставляемой ценности разными участниками взаимодействия. Это приводит к сбоям в функционировании цепочки создания ценности и, соответственно, к уменьшению ценности/стоимости, генерируемой всеми ее членами. Кроме того, важно заметить, что авторы этого подхода обращают внимание на возможность разбалансировки механизма всей цепочки из-за разнонаправленности мотиваций ее звеньев. На такую рассогласованность механизма взаимодействия торгового звена (сетового ритейлера) и поставщиков и на влияние последствий рассогласованности мотиваций на клиентоориентированность указывалось в [Попов, Третьяк, 2014].

Подход к бизнес-модели на основе сетевого анализа с учетом роли властных полномочий

Представляемый в данной статье подход тезисно описан в [Климанов, Третьяк, 2014], но продолжает дорабатываться и

конкретизироваться. Изначально основная идея подхода базировалась на том, что сложная система, создающая ценность/стоимость, доводящая ее до конечного потребителя, совместно создающая и конструирующая механизм получения дохода от этой деятельности, рассматривается как *единое целое*. В основе подобного конструкта «сложной системы» находится существующий консенсус исследователей: БМ формируют процессы, связанные с созданием, доведением ценности и механизмом изъятия части стоимости/ценности, полученной от коллективного взаимодействия. Соответственно, устойчивая сеть участников этого взаимодействия рассматривается как единый объект исследования. В нашем подходе, который в целом согласуется с ранее описанными, предпринята попытка анализа механизма согласованного взаимодействия участников сети, условий его воспроизводства и развития. На его основе предлагается последовательность уровней анализа БМ и конкретных элементов БМ, рассматриваемых на каждом из этих уровней.

Первый уровень анализа предполагает визуализацию сети (выделение основных участников БМ, их ролей, взаимосвязей). Условно назовем этот этап анализа «скелет». Здесь мы исходим из предпосылки о том, что участники различаются не только по *положению* в цепочке создания ценности (в сети) — поставщики, торговые посредники, розничные сети, конечные потребители. Не менее важно *различие участников по статусу* (возможностям реализации властных полномочий, переговорной силе, доминированию в цепочке создания, доведения и реализации ценности, изъятия дохода от совместной деятельности). Этот учет «неравенства» участников, наряду с разными ролями в сети, позволит объяснить некоторые особенности механизма взаимодействия и координации совместной деятельности сложного механизма БМ.

На данном уровне анализа возможно лишь предположение о «доминирующей»² роли конкретного участника межфирменного взаимодействия. На следующих стадиях анализа БМ оно может найти подтверждение или быть опровергнуто. На первом этапе доминирующее звено может быть предположительно определено по наибольшему количеству его связей или с помощью определения «узкого места» в сети, при удалении которого большое количество участников теряет возможность взаимодействия. Кроме того, доминировать могут группы участников. При этом доминирующим в сети (в цепочке создания ценности) может быть как производитель, посредник (торговый, например крупный ритейлер), так и конечный потребитель. Характеристики и местоположение доминирующего звена в цепочке создания ценности могут служить одним из оснований для проведения первичной классификации БМ. На разных рынках складываются различные конфигурации сетей со своими доминирующими участниками или их группами. Они в итоге формируют механизмы межфирменного взаимодействия, управляют взаимоотношениями на рынке, способствуют продвижению ценности к конечному потребителю, приводят к признанию ценности конечным потребителем или к его отказу от этого признания.

На *втором уровне* проводится анализ механизма взаимодействия между участниками БМ. На этом уровне рассматривается совокупность конкретных форм

² Здесь термин «доминирование» используется не в традиционном смысле, применяемом при анализе фирм на отраслевом рынке. Предполагается, однако, что фирма на основании своего положения на рынке (доля рынка, размер капитала, соотношение по этим показателям с фирмами в цепочке создания ценности) имеет большую переговорную силу, властные полномочия, которые могут выражаться в разных формах межфирменного взаимодействия.

взаимодействий участников БМ. В качестве таких форм могут выступать, например, формальные контрактные взаимоотношения, характеризующиеся длительностью контракта, детализацией описания различных параметров, рычагами стимулирования участников, механизмами контроля над соблюдением условий выполнения контракта. Кроме того, фрагменты цепочки могут состоять из вертикально-интегрированных фирм, инвестирующих друг в друга или вдоль цепочки создания и распределения ценности. Описание этих форм может раскрывать и содержательную сторону взаимодействия участников. Именно на этом уровне предлагается анализировать мотивации различных участников взаимодействия и необходимость их согласования в целях сохранения ценности для конечного потребителя. Здесь возможности реализации властных полномочий «доминирующего» звена, которое может продвигать продукцию вопреки ее ценности для конечного потребителя, согласовывать противоречия между звеньями цепочки, но увеличивать разрыв между предложением ценности и ценностью с позиции спроса (конечного потребителя), проявляются в различных формах. Отметим, что варианты противоречий во взаимодействии участников цепочки создания ценности, вызванных их различными КРІ, подробно рассмотрены в [Попов, Третьяк, 2014].

Третий уровень предполагает анализ результатов межфирменного взаимодействия по созданию и распределению ценности, ее реализации и присвоению доходов от совместной деятельности участниками сети. В качестве результатов на уровне концептуальной модели нами были предложены товарные, денежные, информационные потоки, а также потоки контроля и властных полномочий, возникающих при взаимодействии компаний, и их позиции на рынке. Кроме того, отдельно предлагается анализировать поток

клиентов/потребителей — источника финансового благополучия для сети фирм, создающих и предоставляющих ценность, которую в конечном счете должен признать потребитель.

В результате использования указанных параметров в ряде исследовательских проектов (например, ECOLEAD)³ при выделении профилей и оценке сетевых структур стало понятно, что в реальности они могут только условно аппроксимироваться существующими в практике хозяйствования показателями и лишь частично отражают результаты совместной деятельности более сложного организационного конструкта, который в данном случае принят за единицу анализа. Поэтому возникает дополнительная задача, связанная с *операционализацией* подхода и выявлением возможности оценить результаты БМ (или по крайней мере представить, как и с использованием каких существующих/разработанных новых измерителей это можно сделать) с помощью существующих измерителей. Важным элементом при анализе результатов взаимодействия участников выступают специфические показатели, применяемые компаниями для оценки взаимодействия с каждой группой участников в зависимости от их роли в БМ. Систематическое отклонение результатов от целевых показателей (равно как и сложности прогнозирования) может свидетельствовать о наличии дополнительных рисков, возможности возникновения сбоев, выраженных в недостатке необходимой информации для принятия решения, а также в несоответствии мотиваций участников БМ. Соответственно, на данном уровне необходимо уделять внимание анализу потенциальных сбоев в согласовании деятельности различных участников цепочки и способов их преодоления. Как было отмечено в [Климанов, Третьяк, 2014],

³ <http://www.ecolead.org>

устранение данных сбоев и рассогласований возможно путем корректировки форм и оценок взаимодействия, полученных на втором этапе анализа БМ. Тем не менее содержание и способы их устранения могут быть раскрыты только при четком понимании функционирования БМ как единого механизма, приводящего в движение товарные и денежные потоки, потоки контроля и властных полномочий, а также меняющего их структуру и динамику.

Таким образом, *основным отличием* представленного авторского подхода к анализу БМ является то, что в нем механизм создания, доведения ценности и распределения дохода рассматривается как единое целое в рамках сетевого взаимодействия участников БМ. Мы предлагаем анализировать данный механизм как единое целое в том числе с позиций его воспроизводства и развития и не делить его на отдельные блоки, что фактически имеет место в представленных ранее подходах. Иными словами, в качестве объекта исследования выдвигается *новая единица анализа* — не отдельно взятая фирма, а сеть взаимодействующих фирм, создающих ценность/стоимость, доводящих ее до потребителя, осуществляющих реализацию конечному потребителю и участвующих в распределении совместно созданного дохода.

Итак, исходная предпосылка предлагаемого подхода к анализу БМ состоит в том, что действующий в ее рамках *механизм создания, доведения ценности и распределения дохода един и стоит задача оценить его функционирование и возможные сбои*. Именно поэтому акцент должен быть сделан на выяснении того, что не срабатывает в существующем механизме воспроизводства цепочки создания ценности/стоимости и каковы условия развития этой цепочки. В этой связи анализ БМ предлагается проводить на следующих трех уровнях:

- *состав участников* («скелет», сеть взаимодействующих участников рынка, которые входят в цепочку ценности);
- *механизм взаимодействия*;
- *результаты* в различных формах проявления.

Итак, целостность воспроизводства цепочки создания ценности является исходной позицией для проведения ее анализа и оценки, в то время как в других подходах предусмотрено деление БМ на отдельные блоки и ее последующее упорядоченное рассмотрение.

Кроме того, мы исходим из предпосылки о том, что участники занимают *разные позиции в цепочке (сети)*, обладают далеко не равными возможностями в рыночном взаимодействии. Этим обусловлена необходимость анализа БМ с позиции *доминирующего звена*, поскольку именно оно во многом определяет направления согласования интересов участников. Зачастую ценность, создаваемая в цепочке, в большей мере отвечает тому восприятию ценности, которое продвигается именно доминирующим звеном. Для избежания сбоев во взаимодействии, вызванных разрывом между этим восприятием и восприятием ценности конечным потребителем, необходимо проводить регулярный анализ *направлений корректировки существующей БМ для более «справедливого» распределения ценности* между участниками, а также *увеличения действительной ценности, создаваемой для конечного потребителя*.

Поскольку предлагаемый подход к анализу БМ ориентирован в том числе на возможное использование в практике бизнеса, одной из целей его разработки является *создание пошагового алгоритма проведения анализа существующей бизнес-модели и обоснования направлений ее развития*. Далее приводится вариант такого алгоритма, предполагающий последовательное осуществление следующих процедур:

- 1) визуализация межфирменной сети с выделением ее основных участников и описанием их ролей;
 - 2) поиск и выделение доминирующего звена (выдвижение соответствующего предположения);
 - 3) анализ многообразия БМ, существующих на данном товарном рынке, и их классификация;
 - 4) определение механизма (конкретных форм) и направлений координации, осуществляемых доминирующим звеном и остальными участниками сети;
 - 5) определение и анализ сбоев и рассогласований, возникающих между различными участниками сети в БМ, а также способов их преодоления;
 - 6) выявление наиболее значимых сбоев, ранжирование сбоев (при которых возникает наибольший разрыв между ценностью, действительно создаваемой для потребителя, и ценностью, присваиваемой другими участниками БМ);
 - 7) выделение показателей, которые могут характеризовать состояние БМ на различных уровнях анализа;
 - 8) анализ влияния сбоев и рассогласований между участниками БМ на характеристики потоков — материального, финансового, клиентского.
- Сравнение отличительных характеристик подходов к анализу БМ представлено в таблице.
- Таким образом, предлагаемый нами подход, с одной стороны, является собирательным и базируется на достижениях предыдущих исследований и опыте применения различных схем анализа, а с другой — основан на оригинальной концептуальной модели, которая целостно

Таблица

Сравнение четырех подходов к анализу БМ

Подход	Суть подхода	Специфика подхода
1	2	3
[Osterwalder, Pigneur, 2010]	БМ состоит из девяти компонентов: сегменты потребителей, предложение ценности, каналы распределения, взаимоотношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, ключевые активности, ключевые партнерства и структура издержек. Предлагаемый подход — это практикоориентированный инструмент анализа деятельности компании путем «демонстрации компромиссов между различными элементами БМ»	Предложены: упорядочивание и покомпонентная структура анализа БМ; при этом компоненты имеют разную природу — в качестве отдельных компонентов выступают и участники процессов, и виды активности/деятельности, и ресурсы, и результаты. Признается: доминирование ценностной составляющей в понимании БМ; совместное создание ценности различными участниками БМ
[Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013]	БМ состоит из четырех ключевых оснований: клиент; предложение ценности; процессы, активности, ресурсы и способности компании; модель дохода. На основании этих компонентов выделено 55 типовых БМ (образцов)	Предложены: упорядочивание и покомпонентная структура анализа БМ; классификационная схема БМ; процедура перехода от одной БМ к другой. Признается: доминирование ценностной составляющей в понимании БМ, совместное создание ценности различными участниками БМ. Рассмотрены: некоторые способы преодоления сбоев в БМ компании (предполагающие переосмысление отраслевой логики)

Окончание таблицы

1	2	3
[Гиротра, Нетесин, 2014]	БМ состоит из четырех измерений: «Что», «Когда», «Кто» и «Почему». Суть улучшения любой БМ сводится к минимизации двух рисков: информационного риска и риска несоответствия мотиваций участников	<p>Предложены: пошаговая структура анализа (аудита) БМ; детальная классификация рисков и способов их преодоления в рамках каждого измерения БМ.</p> <p>Признается: БМ — конструкт, выходящий за рамки компании (совместное создание ценности различными участниками рынка)</p>
Авторский подход	<p>Анализ БМ проводится на трех уровнях: структура цепочки создания ценности/межфирменной сети («скелет», сеть); механизм взаимодействия участников БМ; результаты взаимодействия участников БМ.</p> <p>Предполагается визуализация структуры БМ, ролей и особенностей взаимодействия участников, выделение доминирующего звена, определение его влияния на функционирование БМ, выявление сбоев и рассогласований в цепочке создания ценности, а также способов их преодоления</p>	<p>Предложены: упорядочивание и структура анализа БМ; рассмотрение механизма создания, доведения ценности и распределения дохода в БМ как единого объекта анализа в сетевом взаимодействии участников рынка; рассмотрение рисков разбалансированности системы (БМ) в контексте сбоев в реальном механизме согласования, складывающемся на рынке под влиянием доминирующего звена; анализ способов преодоления сбоев с целью «справедливого» распределения ценности между участниками и увеличения ценности для конечного потребителя.</p> <p>Признается: доминирование ценностной составляющей в понимании БМ; совместное создание ценности различными участниками БМ/сетевой контекст; различные возможности игроков, обусловленные не только положением в сети (цепочке), но и властными полномочиями (доминированием) звена в согласовании взаимодействия.</p> <p>Разработаны: классификационная схема БМ на основе местоположения доминирующего звена в цепочке создания ценности; пошаговый алгоритм анализа БМ для использования на практике; процедура анализа показателей для измерения предложенных уровней анализа</p>

представляет сам объект исследования, объясняет связь между этапами его анализа. В подходе предпринята попытка сочетать теоретическую основу (он базируется на детальном анализе ключевых тенденций в исследованиях БМ за последние 15 лет) с ориентированностью на возможности его практического применения. Кроме того, он позволяет определить властные полномочия тех или иных участников изучаемой сети фирм, позиции доминирующих игроков и возможные изменения в создании, распределении ценности и по-

лучении дохода, связанные с реализацией участниками сети своей доминирующей позиции.

Заключение

В статье детализируется схема анализа бизнес-модели компании, предложенная в [Климанов, Третьяк, 2014] и основанная на оригинальном концептуальном подходе. На основе сравнительного анализа активно используемых в практике консультирования подходов выделены осо-

бенности предлагаемой схемы, показано, какими дополнительными возможностями она обладает. Сравнительный анализ практически применяемых схем [Osterwalder, Pigneur, 2010; Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013; Гиротра, Нетесин, 2014] позволил осуществить определенную операционализацию схемы анализа БМ, пополнив ее показателями, уже апробированными на практике, и подготовив ее к тестированию.

Отличительные особенности авторской схемы анализа БМ заключаются в том, что последняя рассматривается не с позиции отдельно взятой фирмы — в ее основе лежит *сетевой подход*, основанный на *устойчивой цепочке создания ценности/стоимости и роли конкретного участника цепочки по отношению к доминирующему звену цепочки*. Оригинальность такого подхода по сравнению с предложенными ранее состоит в том, что механизм создания и распределения ценности вдоль цепочки предлагается рассматривать как единый механизм, единую систему, в которой изъятие и распределение созданной совместно ценности существенно зависит от роли и положения доминирующего звена. Этот подход позволяет обосновать определенную последовательность (схему) проведения анализа БМ, которая обеспечивает:

- проведение одновременного анализа сети игроков и их ролей по отношению к доминирующему звену (*анализ и визуализация сети и доминирующих игроков*);
- возможности объяснения механизма взаимодействия смежных звеньев цепи и вклада доминирующего звена в процессы согласования взаимодействия;
- оценку возможных сбоев и рассогласованности взаимодействий игроков (*анализ взаимодействия*) и методов их предотвращения;
- возможности мониторинга результатов взаимодействия участников сети

в динамике (*товары/услуги, информация, денежный поток, изменение позиции в сети, изменение клиентского потока*), создающие условия для воспроизводства цепочки создания ценности/стоимости.

Предлагаемая схема анализа БМ позволяет визуализировать существующую БМ компании, выделить ее основных участников и их роли в рамках структуры цепочки создания ценности, определить механизмы и результаты взаимодействия участников. Вычленение доминирующего звена в цепочке создания ценности позволяет лучше понять особенности координации действий участников БМ, проводить анализ сбоев и рассогласований между участниками БМ, а также классифицировать БМ по расположению доминирующего звена, которое определяет направления согласования взаимодействия участников, отражается на способах работы с клиентами.

Методология исследования и оценки БМ, которая позволяет выделить различный статус и роли игроков в формировании межфирменного взаимодействия вдоль цепочки создания ценностей и определить направления ее координации (от производителя к потребителю, от розничного продавца, от конечного потребителя), в большей мере релевантна ситуациям, складывающимся на развивающихся рынках. Кроме того, разработанная методология фокусирует внимание на важности и частоте использования механизмов вертикальной и квазивертикальной интеграции для совершенствования процессов согласований в БМ, которые также характерны для стратегий компаний на развивающихся рынках.

Дальнейшее развитие предложенного подхода к анализу и развитию БМ прежде всего связано с его тестированием на отдельных рынках и разработкой общих инструментов анализа и диагностики БМ.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Гиротра К., Нетесин С. 2014. *Оптимальная бизнес-модель: Четыре инструмента управления рисками*. Пер. с англ. М: Альпина Паблишер.
- Исаев Р. А. 2010. Комплексная бизнес-модель коммерческого банка. *Финансовая аналитика: проблемы и решения* (15): 47–59.
- Климанов Д. Е., Третьяк О. А. 2014. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фунда-

мента концепции. *Российский журнал менеджмента* 12 (3): 107–130.

- Попов Н. И., Третьяк О. А. 2014. Экономические факторы низкой клиентоориентированности компаний в странах БРИК. *Российский журнал менеджмента* 12 (1): 109–138.
- Стрекалова Н. Д. 2009. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления. *Проблемы современной экономики* (2): 133–138.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Aversa P., Haefliger S., Rossi A., Baden-Fuller C. 2015. From business model to business modelling: Modularity and manipulation. In: *Advances in Strategic Management. Vol. 33. Business Models and Modelling*. Emerald Group Publishing Limited; 151–185.
- Baden-Fuller C., Mangematin V. 2015. Introduction: Business models and modelling business models. *Advances in Strategic Management. Vol. 33. Business Models and Modelling*. Emerald Group Publishing Limited; xix–xii.
- Chesbrough H. 2007. Business model innovation: It's not just about technology anymore *Strategy & Leadership* 35 (6): 12–17.
- Chesbrough H., Rosenbloom R. S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change* 11 (3): 529–555.
- Demil B., Lecocq X. 2010. Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning* 43 (2): 227–246.
- Demil B., Lecocq X. 2015. Crafting an innovative business model in an established company: The role of artifacts. In: *Advances in Strategic Management. Vol. 33. Business Models and Modelling*. Emerald Group Publishing Limited; 31–58.
- Furnari S. 2015. A cognitive mapping approach to business models: Representing causal structures and mechanisms. In: *Advances in Strategic Management. Vol. 33. Business Models and Modelling*. Emerald Group Publishing Limited; 207–239.
- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. 2013. *The St. Gallen Business Model Navigator*. Working Paper, University of St. Gallen. St. Gallen, Switzerland.
- Gilbert J., Henske P., Singh A. 2003. Rebuilding big pharma's business model. In *Vivo (The Business & Medicine Report)* 21 (10): 73–80.
- Hamel G. 2000. *Leading the Revolution*. Plume: N. Y.
- Johnson M., Christensen C., Kagermann H. 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review* 86 (12): 57–68.
- Markides C. 2015. Research on business models: Challenges and opportunities. In: *Advances in Strategic Management. Vol. 33. Business Models and Modelling*. Emerald Group Publishing Limited; 133–147.
- McQuillan D., Sharkey S. P. 2015. Models of internationalization: A business model approach to professional service firm internationalization. In: *Advances in Strategic Management. Vol. 33. Business Models and Modelling*. Emerald Group Publishing Limited; 309–345.

- Mikhalkina T., Cabantous L. 2015. Business model innovation: How iconic business models emerge. In: *Advances in Strategic Management. Vol. 33. Business Models and Modelling*. Emerald Group Publishing Limited; 59–95.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58 (6): 726–735.
- Nenonen S., Storbacka K. 2010. Business model design: Conceptualizing network value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences* 2 (1): 43–59.
- Osterwalder A., Pigneur Y. 2004. An ontology for e-business models. In: Currie W. (ed.). *Value Creation From E-business Models*. Butterworth-Heinemann; 65–97.
- Osterwalder A., Pigneur Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. 2005. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science* 16: 1–25.
- Rumble R., Mangematin V. 2015. Business model implementation: The antecedents of multi-sidedness. In: *Advances in Strategic Management. Vol. 33. Business Models and Modelling*. Emerald Group Publishing Limited; 97–131.
- Shafer S., Smith H., Linder J. 2005. The power of business models. *Business Horizons* 48 (3): 199–207.
- Teece D.J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43 (2): 172–194.
- Timmers P. 1998. Business models for electronic markets. *Electronic Markets* 8 (2): 3–8.
- Velamuri R., Anant P., Kumar V. 2015. Doing well to do good: Business model innovation for social healthcare. *Advances in Strategic Management. Vol. 33. Business Models and Modelling*. Emerald Group Publishing Limited; 279–308.
- Zott C., Amit R. 2008. Exploring the fit between business strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal* 29 (1): 1–26.
- Zott C., Amit R., Massa L. 2011. The business model: Theoretical roots, recent developments and future research. *Journal of Management* 37 (4): 1019–1042.

Translation of references in Russian into English

- Girotra K., Netessine S. 2014. *The Risk-Driven Business Model: For Questions that Will Define Your Company*. M.: Alpina Publisher. (English-language translation).
- Isaev R.A. 2010. Integrated business model of a commercial bank. *Financovaya analytika: problemy i resheniya* (15): 47–59.
- Klimanov D.E., Tretyak O.A. 2014. Business models: Major research directions and search of conceptual foundations. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* 12 (3): 107–130.
- Popov N.I., Tretyak O.A. 2014. Economic antecedents of low customer orientation of firms in BRIC countries. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* 12 (1): 109–138.
- Strekalova N.D. 2009. The business model as a useful concept of strategic management. *Problemy sovremennoi ekonomiki* (2): 133–138.

Статья поступила в редакцию
24 февраля 2016 г.

New Approach to Business Model Analysis

Tretyak, Olga A.

Tenured Professor, Head of Strategic Marketing Department, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia
o_tretyak@inbox.ru

Klimanov, Denis E.

Doctoral Student, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia
klimanov_denis@inbox.ru

Business models (BM) are becoming one of the actively studied subjects in contemporary management research, being highly demanded by both academic and professional communities. It is assumed that BM innovation could serve as a crucial source of competitive advantage for the company, that it much less expensive than new product launches or investment in new market entering. Regardless the significant growth of publications in BM area many questions still remain unanswered. Various researchers develop new approaches to BM analysis that are aimed to better understand a company BM and also explore the mechanisms for its change and improvement. This article offers a new approach to BM analysis that is based on value chains and organizational networks theory. This approach is based on key tendencies in BM research and has a number of specific features that differentiate it from the other approaches and make it more adaptable and practically applicable in business.

Keywords: business models, value chains, analysis and development, competitive advantage.

Received 24.02.2016