Российский журнал менеджмента
Том 12, № 3, 2014. С. 107–130

ОБЗОРЫ

БИЗНЕС-МОДЕЛИ: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПОИСКИ СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО ФУНДАМЕНТА КОНЦЕПЦИИ

Д. Е. КЛИМАНОВ, О. А. ТРЕТЬЯК
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

В современных исследованиях в сфере менеджмента бизнес-модели являются одной из наиболее активно изучаемых областей. Интерес к данной проблематике в первую очередь вызван потребностью бизнеса в целостном понимании своей деятельности, всего спектра механизмов, которые используются для создания и предложения ценности потребителю, а также извлечения доходов от этой деятельности. Понятие «бизнес-модель» неразрывно связано с проблематикой межфирменных взаимодействий, поскольку ценность создается совместно многочисленными компаниями, взаимодействующими на рынке. Несмотря на то что многие исследователи рассматривают бизнес-модель в качестве отдельной единицы анализа, вопрос о ее едином теоретическом фундаменте по-прежнему остается открытым. В настоящей статье обобщаются направления исследований бизнес-моделей, определяются концептуальные основы данного понятия, его структура и связи со стратегией компании, а также выделяются и структурируются ключевые направления дальнейших исследований. Авторами предложена концептуальная модель, облегчающая и упорядочивающая процесс сбора данных для оценки состояния и анализа бизнес-модели компании.

Ключевые слова: бизнес-модель, создание и предложение ценности, межфирменное взаимодействие, направления исследований, стратегия компании.

Проблематика бизнес-моделей является одной из наиболее исследуемых в работах по менеджменту. Интерес к данной теме стал заметным в конце 1990-х гг. и с течением времени существенно усилился. Так, к настоящему времени ежегодное количество академических публикаций на тему бизнес-моделей (БМ) увеличилось почти в 10 раз: если в 2000 г., по данным базы Scopus, количество таких работ составляло около 100, то в 2013 г. — уже более 800 (рис. 1). Рост количества публикаций наблюдается также и в отечественных журналах (см. динамику по базе

Исследование осуществлено в рамках программы Фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2014 г.
© Д. Е. Климанов, О. А. Третьяк, 2014

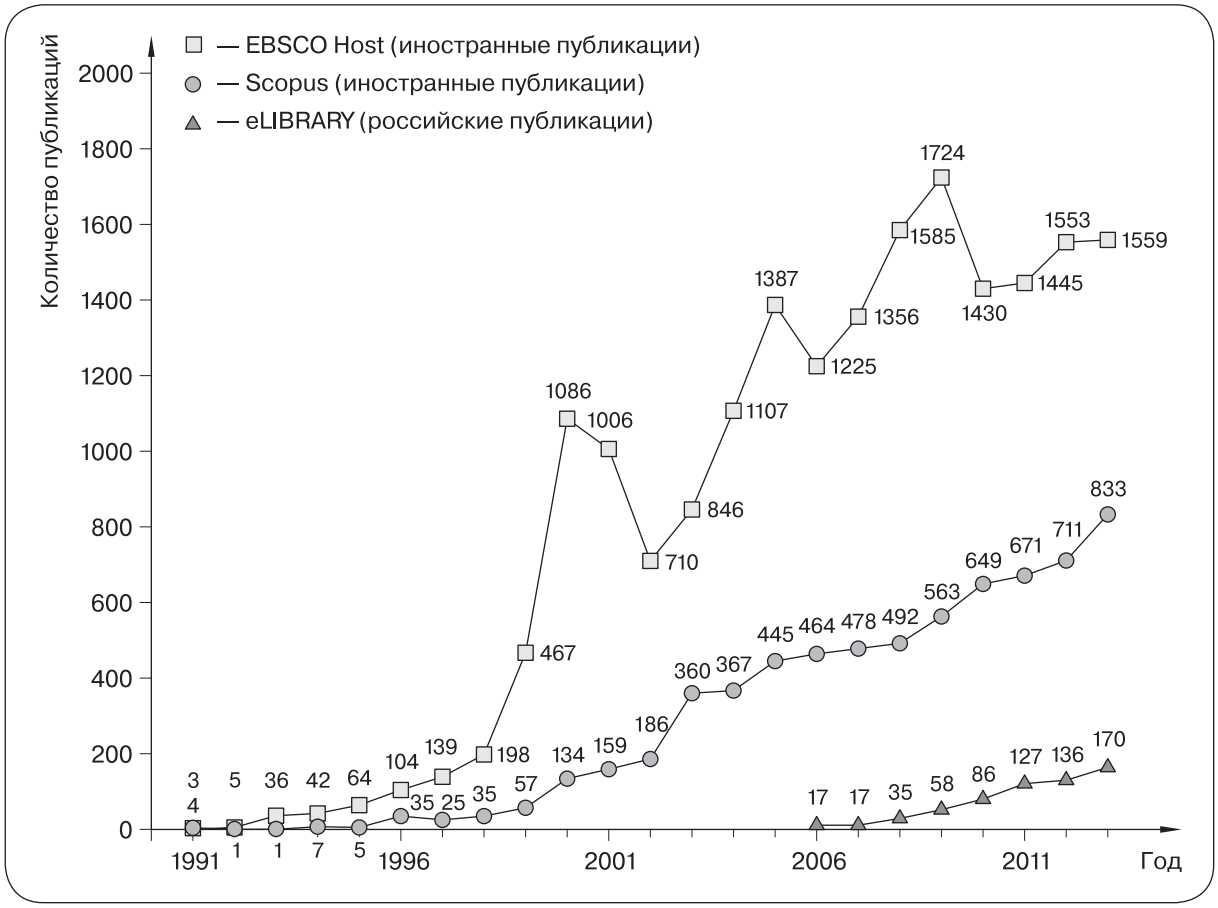

Рис. 1. Динамика публикаций по проблематике бизнес-моделей в российских и зарубежных журналах

публикаций eLIBRARY.ru на рис. 1). В связи с постепенным существенным расширением сферы исследований БМ появилась возможность выделить определенные тенденции в них. В то же время до сих пор отсутствует согласие исследователей по широкому кругу вопросов, идут активные дебаты по поводу теоретического фундамента в изучении БМ. В настоящей статье рассматриваются основные направления исследований в области бизнес-моделей компаний в период с 1998 г., когда была опубликована первая исследовательская работа [Timmers, 1998], непосредственно посвященная изучению и типологиям БМ. В качестве информационных источников использованы как наиболее цитируемые, так и современные исследования, отражающие новые тенденции в изучении данной проблемы.

Рост интереса к исследованию БМ в значительной степени связан с распространением сети Интернет и, шире, активным вовлечением коммуникаций в бизнес-процессы, ростом развивающихся рынков и существенным ростом отраслей и компаний в конце XX — начале XXI в. [Zott, Amit, Massa, 2011, p. 1022]. Практика бизнеса не только демонстрирует активное использование различных бизнес-моделей, но и требует объяснения этого феномена и разработки адекватных критериев оценки успешности бизнес-моделей. Поскольку изучение БМ непосредственно связано с практикой

бизнеса, многие исследования проводятся в формате «кейс-стади» (case study), авторы анализируют примеры конкретных компаний и их взаимодействий на рынке. В то же время наличие большого количества концептуальных работ и работ, основанных на качественных исследованиях, а также отсутствие консолидированных теоретических оснований в области анализа бизнес-моделей компаний ограничивают возможности обобщения результатов отдельных исследований по БМ. Кроме того, достаточно часто высказывается мнение о том, что данная тематика более важна для сферы бизнес-консультирования, чем для академических исследований. Вместе с тем дискуссия вокруг данной проблематики не утихает. Практически ни одна центральная академическая конференция по менеджменту, организованная Academy of Management, не обходится без отдельного обсуждения бизнес-моделей и исследований в данной области. Специальные выпуски многих журналов различных направлений менеджмента посвящаются этой тематике (см., например, vol. 43, iss. 2–3 журнала *Long Range Planning* за 2010 г.; vol. 42, iss. 5 *Industrial Marketing Management* за 2013 г. и ряд других).

В данном обзоре авторы рассматривают следующие актуальные вопросы, связанные с формированием общих концептуальных основ исследований БМ.

- Что лежит в основе понятия «бизнес-модель»? Каков его содержательный фундамент (core stones)?
- Каким образом следует систематизировать и визуализировать подходы к изучению бизнес-моделей?

Кроме поиска ответов на поставленные вопросы в статье предпринята попытка показать возможности формирования концептуальной основы БМ на основе взаимного развития и обогащения различных управленческих подходов и дисциплин — стратегического менеджмента, маркетинга, логистики, сетевого подхода, а также продемонстрировать новые вызовы и траектории для будущего развития исследований БМ.

Исследования бизнес-моделей: от динамики публикаций — к консолидации понимания

Первые работы, посвященные изучению БМ, фиксируются в базе EBSCO Host еще в начале 90-х годов XX в., однако существенная интенсификация исследований началась лишь в первой декаде XXI в. За последние 15 лет количество ежегодно публикуемых статей по этой проблематике увеличилось в 8 раз и составляет в настоящее время, по данным EBSCO Host, примерно 1500 статей в год. Динамика публикаций на тему бизнес-моделей анализируется в работе [Zott, Amit, Massa, 2011][1], авторы которой демонстрируют, что в 2009 г. их суммарное количество достигало более 8 тыс. работ [Zott, Amit, Massa, 2011, p. 1023]. Проведенный нами анализ для последующих лет выявил сохранение тенденции к росту числа публикаций, при этом количество публикаций в отечественных журналах демонстрирует ту же тенденцию (рис. 1).[2]

Итак, интерес к проблематике БМ неуклонно растет; в России он возник относительно недавно, начиная с середины 2000-х гг., и темпы роста количества публикаций более умеренные. При этом если исходить из того, что база Scopus наиболее

[1] Перевод статьи [Zott, Amit, Massa, 2011] размещен в открытом доступе на сайте «*Российского журнала менеджмента*» http://www.rjm.ru на странице третьего номера журнала за 2014 г.

[2] В качестве источников были использованы базы публикаций EBSCO Host, Scopus и отечественная eLIBRARY.ru. В целях анализа использовались работы, в которых термин «бизнес-модель» присутствовал в названии статьи, аннотации либо в перечне ключевых слов. Учитывались статьи в научных, отраслевых и популярных журналах. Публикации рассматривались в период с 1990 по 2013 г.

Таблица 1

Журналы с наибольшим количеством статей по бизнес-моделям, 1990–2013 гг.

Журнал	Количество работ
Long Range Planning	26
Industrial Marketing Management	17
Strategy and Leadership	15
Energy Policy	15
Journal of Air Transport Management	13
First Monday	12

Примечание: рассматривались статьи, в названии которых присутствовал термин «бизнес-модель».

полно представляет именно академические издания, то рост интереса к проблематике БМ наблюдается и в этой сфере.

Для анализа ключевых направлений исследований в области БМ нами рассматривалось содержание наиболее цитируемых статей в данной области (по данным Scopus и Google Scholar — см. Приложение 1), а также работы, опубликованные в журналах в последние годы. Отбор публикаций осуществлялся по принципу наличия в названии термина «бизнес-модель» (business model). Всего за период с 1990 по 2013 г. в базе Scopus были выявлены 1203 такие статьи. В табл. 1 приведен список журналов, в которых опубликовано наибольшее количество исследований (более 10 статей) по тематике бизнес-моделей.

БМ посвящены работы широкого круга исследователей. Из наиболее цитируемых работ можно выделить следующие исследования: [Timmers, 1998; Malhotra, 2000; Magretta, 2002; Dubosson-Torbay, Osterwalder, Pigneur, 2002; Chesbrough, 2007; Zott, Amit, 2008; Teece, 2010]. Из работ последних лет были использованы статьи [Vives, Svejenova, 2011; Hajiheydari, Zarei, 2012; Solaimani, Bouwman, 2012; Morris, Shirokova, Shatalov, 2013; Guo, Zhao, Tang, 2013; Bocken et al., 2013; Coombes, Nicholson, 2013; Gassmann, Frankenberger, Weiblen, 2013].

Прежде всего следует отметить несколько моментов, характеризующих всю совокупность рассматриваемых работ по БМ (как наиболее цитируемых, так и современных).

- Большинство исследований, результаты которых отражены в статьях, рассмотренных в данной работе, носят эмпирический характер, они проводились в основном в форме анализа кейсов (case study). Это еще раз подчеркивает, что бизнес-модели, как ключевой элемент практики бизнеса, требуют более детального понимания, объяснения и обобщения.
- Преобладают исследования, проводимые в США и странах Европы на базе крупных мультинациональных компаний.
- Среди наиболее цитируемых работ практически отсутствуют исследования БМ на базе развивающихся рынков. В то же время становится все более очевидным, что развивающиеся рынки, в том числе и Россия, предлагают существенный потенциал для дальнейшего развития направлений исследований в области бизнес-моделей.

Анализ содержательного наполнения понятия «бизнес-модель» предполагает рассмотрение его определений. Многообразие определений БМ, существующее в различных работах, еще раз свидетельствует об отсутствии единого подхода исследователей к данной проблематике. Зачастую авторы используют те определения БМ, которые наилучшим образом согласуются с конкретной целью их исследования, что еще боль-

Таблица 2

Примеры определения понятия «бизнес-модель» в зависимости от целей исследования

Работа	Определение	Цель исследования
[Timmers, 1998]	Бизнес-модель есть архитектура продуктов, услуг, информационных потоков, включающая описание различных акторов, их ролей, потенциальных выгод, источников доходов	Типология бизнес-моделей в электронном бизнесе
[Magretta, 2002]	Бизнес-модель есть история, объясняющая, как работает организация. Отвечает на вопросы: кто есть клиент, что он ценит, как компания зарабатывает деньги, как доставить ценность клиенту с эффективными издержками	Определение бизнес-модели и ее составных блоков, взаимосвязь бизнес-модели и стратегии компании
[Shafer, Smith, Linder, 2005]	Бизнес-модель есть представление логики компании и ее стратегического выбора для создания и использования ценности в сети	Обзор существующих работ по бизнес-моделям, исследование и группировка блоков-компонентов бизнес-моделей, сравнение бизнес-модели и стратегии компании
[Zott, Amit, 2008]	Бизнес-модель есть структура взаимодействия фокальной компании с клиентами, партнерами и вендорами	Взаимодействие различных типов бизнес-моделей и стратегий компании
[Teece, 2010]	Бизнес-модель описывает процесс создания, доставки и присвоения ценности. Суть БМ состоит в том, что она кристаллизует потребности потребителя и его платежеспособность, определяет способ, которым бизнес доставляет ценность потребителю, побуждает потребителей платить за данную ценность и конвертирует платежи в прибыль бизнеса посредством необходимой структуры и взаимодействия различных элементов цепочки ценности	Исследование значимости бизнес-моделей и их связи с бизнес-стратегией, управлением инновациями и экономической теорией
[Hajiheydari, Zarei, 2012]	Бизнес-модель есть инструмент, который содержит набор элементов и их взаимосвязей и позволяет исследовать логику конкретного бизнеса	Анализ бизнес-моделей с позиции подхода, основанного на системной динамике

ше усиливает различия в понимании феномена. Так, в большинстве рассмотренных в [Zott, Amit, Massa, 2011] работ (более 80%) исследователи предлагают собственное определение БМ, а не опираются на предложенные ранее [Zott, Amit, Massa, 2011, p. 1022]. Это свидетельствует как об общей неудовлетворенности исследователей имеющимися определениями изучаемого феномена, так и о его сложности и многогранности. Кроме того, осознавая несовершенство и неполноту существующих определений, многие авторы пытаются дополнить их содержательными разъяснениями, предлагая перечни процессов, которые являются составными элементами бизнес-моделей, ресурсов, задействованных в БМ, и т. п. В табл. 2 приведен ряд определений понятия «бизнес-модель».

Существующие подходы к трактовке понятия БМ, как справедливо отмечено в [Johnson, Christensen, Kagermann, 2008], демонстрируют широкий спектр идей, начиная от максимально широкого взгляда (БМ интегрирует в себе все составляющие цепочки создания ценности компании) до наиболее емкого, данного в свое время П. Дракером (БМ есть не что иное, как описание того, каким образом компания зарабатывает деньги). В [Johnson, Christensen,

Таблица 3

Упоминания ключевых понятий в определениях бизнес-моделей

Понятие	Частота упоминания, %
Ценность	76
Компания	52
Создание	52
Клиент	29
Предложение	29
Логика	29
Процесс	24
Структура	24
Архитектура	24
Определение	24
Бизнес	19
Описание	19

Примечание: таблица составлена по результатам анализа определений понятия «бизнес-модель», приведенных в Приложении 2.

Kagermann, 2008] авторы обращают внимание на следующий центральный момент — понимание того, почему клиент в принципе должен согласиться поделиться с компанией своими деньгами. Соответственно, понимание бизнес-модели компании в [Johnson, Christensen, Kagermann, 2008] связано с ответом на три ключевых вопроса:

- Почему клиент должен что-либо покупать у компании?
- Каким образом компания может заработать, продавая свой продукт?
- Каковы ключевые действия, которые позволят реализовать план компании?

Для ответа на первый вопрос компании необходимо прежде всего работать над созданием предложения ценности (value proposition) для клиента. Второй вопрос подразумевает понимание формулы прибыльности для компании, которая включает в себя модель доходов, структуру издержек, модель прибыли, модель использования ресурсов. Ответ на третий вопрос предполагает понимание того, какие ресурсы и процессы будут использованы для реализации предложения ценности компании.

Несмотря на разнообразие трактовок БМ, необходимо отметить, что, пожалуй, определенная консолидация мнений исследователей наметилась относительно перечня блоков (компонентов), в которых раскрываются виды деятельности, осуществляемые при реализации БМ, а также в признании рядом авторов БМ в качестве отдельной единицы анализа. Кроме того, некой консолидирующей основой для понимания этого сложного феномена становится концепция цепочки совместного создания и распределения стоимости/ценности, где учитывается та доля, которую каждый участник получает от совместно созданной стоимости/ценности.

Появление такого фундамента для понимания БМ — цепочки создания и распределения стоимости/ценности и ее направленности на потребителя как основы для получения выгоды всеми участниками процесса — находит свое подтверждение при проведении семантического анализа широкого перечня определений БМ. По итогам рассмотрения более чем 20 работ наиболее цитируемых авторов (C. Zott, R. Amit, H. Chesbrough, A. Osterwalder, D. Teece, M. Johnson, J. Magretta и др.), посвященных изучению различных аспектов БМ, был осуществлен семантический анализ[3] определений данного понятия, которые в разном виде встречались в каждой из работ. В табл. 3 приведены результаты этого анализа, демонстрирующие частоту упоминаний различных ключевых понятий в определениях БМ.

Осознавая определенные условность и ограничения данного анализа, можно предположить, что ценностная составляющая является лидирующей в объяснении феномена БМ. На основе проведенного анализа

[3] Перечень основных определений, по которым проводился семантический анализ понятия «бизнес-модель», приведен в Приложении 2.

сформулируем некоторое обобщенное понимание БМ. 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 БМ могут отличаться по «механизму присвоения» стоимости/ценности (capture mechanism), которая совместно создается взаимодействующими на рынке компаниями*.

В ряде последних работ понимание бизнес-модели зачастую строится целиком вокруг создаваемой ценности. Так, БМ, согласно [Guo, Zhao, Tang, 2013, p. 450], представляет собой сочетание предложения ценности, системы создания ценности (ресурсов компании и структуры трансакций) и использования ценности (структура издержек, формула доходов). При этом предполагается, что предложение ценности должно создаваться с учетом баланса интересов различных участников взаимодействия (клиентов, общества, окружающей среды, участников сети) для устранения возможных конфликтов [Bocken et al., 2013, p. 489].

Напомним, что концепция совместного создания ценности (value co-creation) является одной из основных идей в теории маркетинга взаимоотношений [Gordon, 1998; Gummesson, 1999; Sheth, Parvatiyar, 2000]. Данная концепция подразумевает возрастающую роль потребителей в процессе формулировки предложения ценности (value proposition). Помимо потребителей в совместном создании ценности участвуют многочисленные создатели товарного потока — поставщики, производители, каналы распределения [Третьяк, 2013]. В контексте маркетинга и современных исследований в данной области создание ценности больше не воспринимается в пределах одной фирмы — напротив, оно осуществляется во взаимодействии множества участников межфирменной сети [Nenonen, Storbacka, 2010, p. 44]. Ценность, которая появляется в процессе межфирменного взаимодействия, изучается не только с точки зрения возможности ее производства, но и ее распространения и потребления. Вместе с тем, несмотря на явную близость позиций, взаимосвязь исследований БМ и маркетинга прослеживается крайне редко [Coombes, Nikholson, 2013].

Как уже было отмечено, зачастую содержательный смысл понятия БМ проявляется через его составные части, компоненты БМ. Источником возникновения такого рода определений является, как правило, опыт по консультированию практиков в области диагностирования БМ и разработки рекомендаций по их совершенствованию. В результате происходит некоторое упорядочивание (т. е. возникает схема) анализа основных компонентов и составляющих БМ, методов оценки их состояния. В таком контексте БМ становится неким инструментом для анализа механизмов устойчивого взаимодействия рыночных субъектов, сложных структур, которые задействованы в цепочке создания и предложения ценности. Компоненты БМ рассматриваются как некоторые «опорные точки» для анализа БМ компании. Наиболее известной в этой категории работ по БМ является модель Остервальдера, в которой выделяется 9 компонентов, входящих в состав БМ [Osterwalder, Pigneur, Clark, 2010]: сегменты потребителей, предложение ценности, каналы распределения, взаимоотношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, ключевые активности, ключевые партнерства и структура издержек.

Развивая понятие БМ и подчеркивая его стратегическую направленность, Г. Хамел [Hamel, 2000] выделяет четыре составляющих БМ: стержневая стратегия (core strategy), стратегические ресурсы компании,

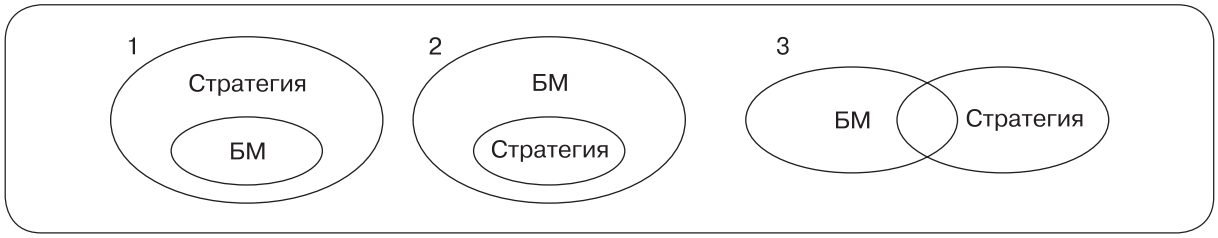

Рис. 2. Подходы к соотношению бизнес-модели и стратегии компании

профиль клиента (customer profile), цепочка создания ценности. В [Chesbrough, Rosenbloom, 2002] авторы, определяя БМ как конструкцию, которая управляет процессом создания ценности, предлагают следующие ее основные компоненты: предложение ценности, сегмент рынка, структура цепочки создания ценности, структура издержек и прибыли, позиция внутри цепочки создания ценности, конкурентная стратегия. Д. Тис в [Teece, 2010], обобщая ряд предыдущих исследований, выделяет такие элементы БМ, как технологии и свойства продукта/услуги, преимущество потребителя при использовании товара, целевые сегменты рынка, потоки доходов, механизмы получения ценности.[4] Как видно из приведенных вариантов перечней компонентов БМ, процесс согласования подходов исследователей продолжается, перечень компонентов БМ становится все более однородным; как правило, он включает самих участников взаимодействия, создающих ценность для клиента, виды этих взаимодействий, а также их результаты.

Различия в понимании БМ в современных исследованиях проявляются также и *в трактовке соотношения между стратегией компании и БМ*. Это вполне объяснимо: долгое время именно стратегия служила тем всеобъемлющим понятием, которое увязывало внутренние ресурсы компании с ее внешним окружением, помогало ставить и достигать цели развития. Однако появление нового конструкта (construct) — БМ — поставило на повестку вопрос о соотношении этих понятий. При всем многообразии трактовок этого соотношения можно выделить три группы его толкования (рис. 2). Одни авторы определяют БМ как часть стратегии компании [Magretta, 2002; Tikkanen et al., 2005]. Другие, напротив, считают, что стратегия есть часть БМ компании [Keen, Qureshi, 2006; Chesbrough, 2007; Teece, 2010]. Некоторые авторы утверждают, что БМ и стратегия компании выполняют по сути независимые задачи, но могут пересекаться по ряду аспектов [Zott, Amit, 2008; Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Morris, Schindehutte, Allen, 2005; Shafer, Smith, Linder, 2005; Dubosson-Torbay, Osterwalder, Pigneur, 2002; Solaimani, Bouwman, 2012].

В первом случае авторы предполагают, что стратегия в буквальном смысле определяет направление развития для бизнес-модели компании. В таком понимании стратегия увязывает воедино все компоненты БМ [Tikkanen et al., 2005, p. 797]. Кроме того, предполагается, что стратегия, включая в себя все элементы БМ, имеет дело еще и с конкуренцией, т. е. сама по себе БМ не дает компании возможности преуспеть на рынке — это лишь структура бизнеса. Вопросы же формирования конкурентного преимущества и дифференциации на рынке находятся исключительно в ведении стратегии компании [Magretta, 2002, p. 6].

Авторы, считающие, что, напротив, стратегия обусловлена бизнес-моделью компа-

[4] Перевод статьи [Teece, 2010] размещен в открытом доступе на сайте «*Российского журнала менеджмента*» http://www.rjm.ru на странице третьего номера журнала за 2014 г.

нии и является более узким понятием, подчеркивают, что БМ определяет те принципы, на которых строится стратегия. По их мнению, стратегия, опираясь на БМ, работает для достижения дифференциации от конкурентов [Keen, Qureshi, 2006]. Кроме того, полагая, что стратегия является частью БМ, эти авторы замечают, что БМ — это более общее понятие. Оно описывает, какое преимущество компания создает для клиента, как она это делает и как извлекает из этого выгоду. Стратегия же противостоит конкуренции — создает предложение ценности для каждого сегмента рынка, формирует взаимодействие с каналами для доставки этой ценности и создает конкурентные барьеры [Teece, 2010, p. 180].

Авторы, придерживающиеся третьего подхода, прежде всего делают акцент на отличительных чертах, присущих стратегии компании и ее БМ. Так, например, считается, что стратегия фокусируется на конкуренции и создании конкурентного преимущества, а бизнес-модель — на кооперации, партнерстве и совместном создании ценности. БМ описывает, как виды деятельности (activities) компании взаимодействуют для реализации стратегии. При этом БМ основывается на фрагментарной и неполной информации, а стратегия — на полноте и надежности информации [Zott, Amit, 2008]. Некоторые авторы этой группы утверждают, что БМ есть независимый промежуточный компонент, находящийся между стратегией компании и ее бизнес-процессами [Solaimani, Bouwman, 2012, p. 658–659].

На наш взгляд, существующие разногласия в подходах достаточно легко снимаются, если соотношение БМ и стратегии рассматривается не абстрактно, а в контексте конкретного рынка и конкретной компании, и определяется конкретная единица анализа. Поясним нашу позицию более детально. Если исходить из того, что бизнес-модель — это отдельная единица анализа, то важно определиться, на каком уровне проводится этот анализ и рассматривается соотношение БМ и стратегии, т. е. что выступает в качестве единицы анализа: отдельно взятая фирма или устойчивое взаимодействие фирм на уровне группы. Если анализ исходит из стратегии отдельной фирмы, то для реализации этой стратегии, возможно, потребуется войти в новое структурное взаимодействие на рынке, преобразовать существующую сеть партнерств и, следовательно, поменять БМ компании. При этом нельзя не учитывать, что компании могут сильно различаться своим положением на рынке и возможностью осуществлять проактивные и адаптивные стратегии. Кроме того, положение отдельных компаний на отдельных рынках позволяет им целенаправленно инвестировать в развитие инфраструктуры этих рынков, создавать условия для стратегического развития не одной, а целой группы компаний. Например, доминирующая компания может позволить себе формировать новую цепочку создания ценности, инвестировать в создание новой БМ. В то же время другие компании вынуждены подстраиваться под существующую инфраструктуру рынка. Очевидно, что для таких разных компаний соотношение бизнес-модели и стратегии будет различаться. Более того, компания, которая активно формирует сеть партнерств на рынке, и стратегию рассматривает на другом уровне, с позиции уже не отдельно взятой фирмы, а сети партнерств. Поэтому представляется, что определение уровня анализа и добавление рыночного контекста позволяет снять продемонстрированные ранее разногласия по вопросу соотношения стратегии и бизнес-модели компании, а также найти основания для их консолидации.

В Приложении 3 на основе анализа наиболее цитируемых работ представлен вклад авторов в развитие исследований по БМ.

Исследования бизнес-моделей: развитие и смещение акцентов

В работах как зарубежных, так и отечественных авторов уже предпринимались попытки обобщения существующих исследований по БМ и выделения основных направлений и тенденций (см., напр.: [Zott, Amit, 2008; Стрекалова, 2009; Teece, 2010; Zott, Amit, Massa, 2011]). Однако вопросы систематизации существующих подходов к изучению бизнес-моделей, как и их адекватной визуализации, все еще привлекают внимание исследователей. В данном разделе мы остановимся на этих аспектах.

В течение последних 15 лет произошло значительное расширение диапазона исследований, посвященных БМ, а также смещение акцентов в этих исследованиях. Особый интерес к феномену изначально был проявлен в связи с активным ростом «электронного бизнеса» [Timmers, 1998; Malhotra, 2000; Kraemer, Dedrick, Yamashiro, 2000; Dubosson-Torbay, Osterwalder, Pigneur, 2002]. Прежде всего это было вызвано тем, что быстрый рост внедрения новых технологий, их все более активное использование в бизнес-коммуникациях выявили необходимость трансформировать бизнес компаний, что предполагает разработку новых методов создания и предоставления ценности потребителю и другим участникам взаимодействия [Zott, Amit, Massa, 2011]. На начальном этапе подобных исследований были выделены различные типы БМ в «электронном бизнесе» [Timmers, 1998], определены ключевые факторы успеха и метрики для оценки БМ [Dubosson-Torbay, Osterwalder, Pigneur, 2002]. В то же время начало активно распространяться использование кейс-метода как метода исследования БМ (нередко исследования проводились на примере известных компаний, таких как Dell и Xerox, см.: [Kraemer, Dedrick, Yamashiro, 2000; Chesbrough, Rosenbloom, 2002]). Цель подобных исследований состояла не только в демонстрации успеха конкретной компании на рынке, но и в попытке сконструировать некую универсальную модель для сферы «электронного бизнеса», которая могла бы быть использована другими компаниями.

Начиная с середины 2000-х гг. авторы предпринимают попытки обобщения, в том числе для построения универсального конструкта БМ вне отраслевой специфики, существенно расширяя границы проблематики использования БМ и уходя от исключительного применения концепции для анализа функционирования компаний в сфере «электронного бизнеса». Среди таких обобщающих работ можно выделить [Gilbert, Henske, Singh, 2003; Morris, Schindehutte, Allen, 2005; Исаев, 2010]. Акцент в них делался на разработке структуры компонентов для описания БМ вне зависимости от отраслевой специфики компании.

С момента начала интереса к проблематике бизнес-моделей исследователи пытались определить структуру, компоненты и предназначение БМ. Это направление в изучении БМ позднее было названо «статическим» [Demil, Lecocq, 2010]. Определение БМ, первоначально предложенное в [Timmers, 1998], постепенно обогащалось различными измерениями ценности (создание, предоставление и использование ценности) и особенностями взаимодействия различных акторов в сети, окружающей компанию [Shafer, Smith, Linder, 2005; Zott, Amit, 2008]. Параллельно со статической авторы исследуют и динамическую сторону БМ — их изменение и инновации, а также инновационные БМ как таковые (см., напр.: [Chesbrough, 2007; Zott, Amit, 2008; Johnson, Christensen, Kagermann, 2008; Demil, Lecocq, 2010; Teece, 2010] и др.) — это направление исследований получает распространение примерно с 2007 г. Одним из аргументов для активизации этого направления исследований становится утверждение о том, что инновации в компаниях больше не могут быть основаны исключительно на технологиях, посколь-

ку их разработка становится все дороже, а жизненный цикл продукта — все короче. Соответственно, инновации в наше время должны быть основаны на всей бизнес-модели, а не только на технологиях и разработках [Chesbrough, 2007].

Многие авторы предпринимают попытки обобщения теоретических наработок по БМ, пытаются найти и обосновать теоретический фундамент, позволяющий объединить исследования, проводящиеся с различных дисциплинарных позиций. В большинстве своем они касаются следующих ключевых проблем, являющихся основными направлениями современных исследований в области БМ (см., напр.: [Keen, Qureshi, 2006; Zott, Amit, 2008; Стрекалова, 2009; Teece, 2010; Zott, Amit, Massa, 2011]):

- типология БМ;
- отличие БМ от стратегии компании;
- взаимодействие различных типов БМ и стратегий компании;
- рекомендации по принципам разработки БМ и изучение их влияния на деятельность организации;
- использование БМ в качестве инструмента стратегического управления в компании.

Отметим, что помимо выше обозначенных сфер исследования наблюдается постепенный перенос акцента в изучении БМ на междисциплинарный характер БМ, бизнес-модели в контексте сетей и партнерств, влияние БМ на результаты деятельности компании. Междисциплинарный характер изучения БМ предполагает их исследование с позиций смежных дисциплин, например психологии, — так, в работе [Tikkanen et al., 2005] исследуется схема взаимосвязи компонентов бизнес-модели и психологических характеристик компании, таких как репутация на рынке, понимание отрасли, восприятие своих границ и способностей. При исследовании БМ в контексте сетей и партнерств авторы акцентируют внимание на том, что создание ценности уже невозможно рассматривать в пределах одной компании, ценность является продуктом взаимодействия разных акторов внутри сети. Такая эволюция в понимании создания ценности требует пересмотра концепций, связанных с ней [Nenonen, Storbacka, 2010]. Еще одной важной сферой исследований выступает влияние БМ на результаты компании [Malone et al., 2005; Шаталов, 2010; Morris, Shirokova, Shatalov, 2013; Волкова, Тинкина, 2013]. Здесь речь идет прежде всего о роли компании в бизнес-модели и ее возможностях получить ту или иную долю добавочной стоимости/ценности, в создании которой она принимает участие.

По итогам проведенного анализа направлений исследований БМ (по наиболее цитируемым и современным работам) было выявлено, что наблюдается постепенное смещение интереса исследователей от изучения БМ непосредственно в контексте «электронного бизнеса» к распространению их исследований на другие отрасли либо формированию единого понимания БМ без отраслевой привязки. Параллельно происходит объединение статических (структура, компоненты БМ) и динамических срезов (инновации, изменение БМ) изучения БМ. Бизнес-модель все больше становится междисциплинарным конструктом (проводимые исследования связаны с маркетингом, стратегическим управлением, системной динамикой, операционной системой управления), начинает рассматриваться с позиции сетей взаимодействия и партнерств. Общая картина развития направлений исследований БМ показана на рис. 3.

Вместо заключения: построение концептуальной основы и схемы анализа бизнес-моделей

Как уже отмечалось, к настоящему времени произошла определенная консолидация позиций исследователей относительно

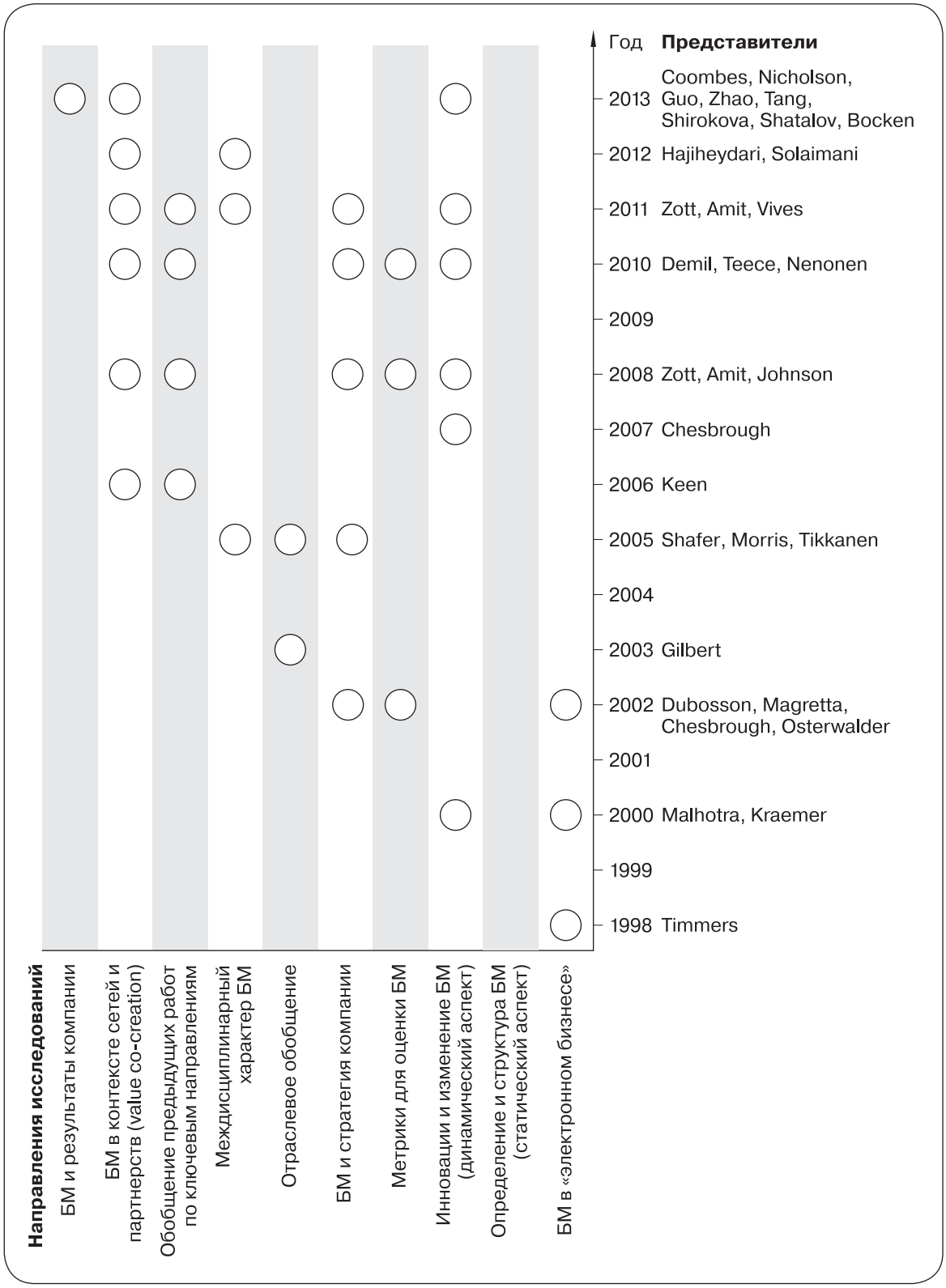

Рис. 3. Развитие направлений исследований бизнес-моделей

видов деятельности, включаемых в содержание БМ. К ним, как правило, относят:

- создание фирмой ценности и предложения ценности для потребителя (value creation and offer);
- доведение ценности до потребителя (value delivery);
- присвоение ценности в виде дохода (capture the value).

Вместе с тем, по нашему мнению, с учетом той значимости потребителя, которая неоднократно подчеркивается во всех исследованиях, и процессов расширения междисциплинарности (включая наработки в области маркетинга) в этот перечень целесообразно добавить еще и *определение ценности для клиента* (define value). От данного процесса явным образом зависит, будет ли признана данная ценность покупателем и произойдет ли в результате сделки (трансакции) трансформация удовлетворенности потребителя в готовность оплачивать не только данную, но и последующую покупки и тем самым приносить доход для компании (или для совокупности компаний, участвующих в цепочке создания и распределения ценности). Этот расширенный перечень видов деятельности, составляющих суть БМ, дает возможность в качестве теоретического основания (core stone) для понятия «бизнес-модель» рассматривать *непрерывное воспроизведение цепочки «спрос — предложение — распределение — обмен — потребление — спрос*[5]*...» для отдельно выделенного товара, кругооборот цепочки создания ценности*, приводимый в движение различными участниками рынка, для создания ценности, ориентированной на выделенный потребительский сегмент. Отметим, что хотя «потребление», казалось бы, в явном виде не задействовано в определении БМ в перечисленных выше видах деятельности, но только через «потребление» потребитель действительно признает ценность и соглашается на повторные покупки, вновь предъявляя спрос и продолжая участвовать в цепочке взаимодействия. Непрерывность данного процесса, основанного как на сети организаций, создающих ценность, обеспечивающих доведение и доступность ее для потребителя, так и на сети потребителей, приобретающих и подтверждающих данную ценность, служит основой для создания и распределения ценности/стоимости между участниками. Равновесие, к которому стремятся, но которое не достигается на всех стадиях этого кругооборота, необходимая сбалансированность производства и потребления ценности создают условия для работы механизма присвоения совместно созданной стоимости/ценности. Механизм распределения совместно создаваемого дохода зависит от положения компании на рынке, ее места в цепочке создания ценности и той роли, которую она играет в сети взаимодействующих компаний, создающих ценность. При этом механизм распределения определяется в том числе долей рынка, объемом производства и поставок, владением передовыми технологиями, переговорной силой и т. п.

С учетом рассмотренных ранее тенденций в исследованиях БМ мы выделяем и используем далее следующие основные методологические принципы для разработки концептуальной основы БМ.

1. Опора на синтезированное определение бизнес-модели: БМ имеет дело с процессом определения, создания и предложения ценности для клиента, присвоением дохода, получаемого за счет ее признания на рынке. Являясь самостоятельной единицей анализа, она демонстрирует определенную устойчивую структуру взаимодействующих и совместно создающих ценности и получающих доходы агентов рынка.

[5] Кругооборот (воспроизводство) ценности выделяется на основе отдельной товарной группы — отдельной ценности.

2. Рассмотрение БМ в широком контексте, с учетом всех составляющих цепочки создания ценности и получения дохода всеми участниками процесса.
3. Использование мульти- и междисциплинарного подхода, объединение новых знаний, полученных в стратегическом менеджменте, маркетинге, финансах, инновационном менеджменте, операционном менеджменте, для углубленного понимания БМ.
4. Использование сетевого контекста как основы для создания и распространения ценности, ее признания и трансформации в доходы, получаемые сетью и каждым ее отдельным участником.
5. Рассмотрение по отдельности этапов проектирования и функционирования БМ.
6. Построение концептуальной модели БМ на основе выделенных фундаментальных оснований (core stones) с демонстрацией взаимосвязанных процессов БМ.

На основе ранее разработанного авторского подхода к маркетингу [Третьяк, 2006; 2008; 2013] нами предлагается концептуальная модель, демонстрирующая взаимодействие различных компонентов БМ (рис. 4).

В основе концептуальной модели лежит сетевое межфирменное взаимодействие, которое образует некоторый «скелет» БМ, демонстрирующий взаимосвязь основных субъектов рынка, участвующих в создании и предоставлении ценности, создании и распределении дохода от совместной деятельности. Ключевые субъекты этого взаимодействия представлены на рис. 4. Они выступают в качестве сетевой основы БМ, на базе которой формируются цепочки создания и предоставления ценностей. Такой сетевой «скелет» БМ может рассматриваться в статике и динамике. Динамическое рассмотрение сети учитывает изменения в цепочке создания ценностей, связанные с изменением ее основных участников, среди которых могут быть представители всех обозначенных на модели групп — поставщиков, производителей, каналов распределения, потребителей. Непрерывное воспроизведение — кругооборот цепочки создания ценности («*спрос — предложение — распределение — обмен — потребление — спрос*» для отдельно выделенного товара) — осуществляется на сетевой основе.

Участники БМ связаны между собой *механизмом взаимодействия*, который может быть основан на технологическом процессе создания и предоставления ценности (товара) и принимать форму заказа, выполнения поставок по заказу, осуществления сделок купли-продажи, заключения и выполнения договоров, содержать множество горизонтальных и вертикальных координаций. Этот механизм формируется в результате взаимодействия и формы его развиваются во времени.

В частности, активно практикуемые в «электронном бизнесе» формы непосредственного включения конечного потребителя в цепочку создания ценности (участие на стадии разработки и тестирования новых товаров, получение отзывов от потребителя о степени удовлетворенности существующими товарами и услугами, индивидуализированное предложение в ответ на осуществление потребителем поиска в информационных системах и на сайтах компаний и т. п.) принципиально меняют БМ компании, заставляют искать новые формы и возможности такого «подключения». В свое время появление интернет-магазинов повлияло на формирование новой модели покупательского поведения и, соответственно, заставило компании развивать новые БМ.

На основе предложенной концептуальной БМ можно предложить схему последовательного анализа БМ компании, основанную на сетевых структурах и межфирменном взаимодействии. Она включает последовательное проведение трех стадий анализа БМ в соответствии с построенной концептуальной моделью. Первая стадия

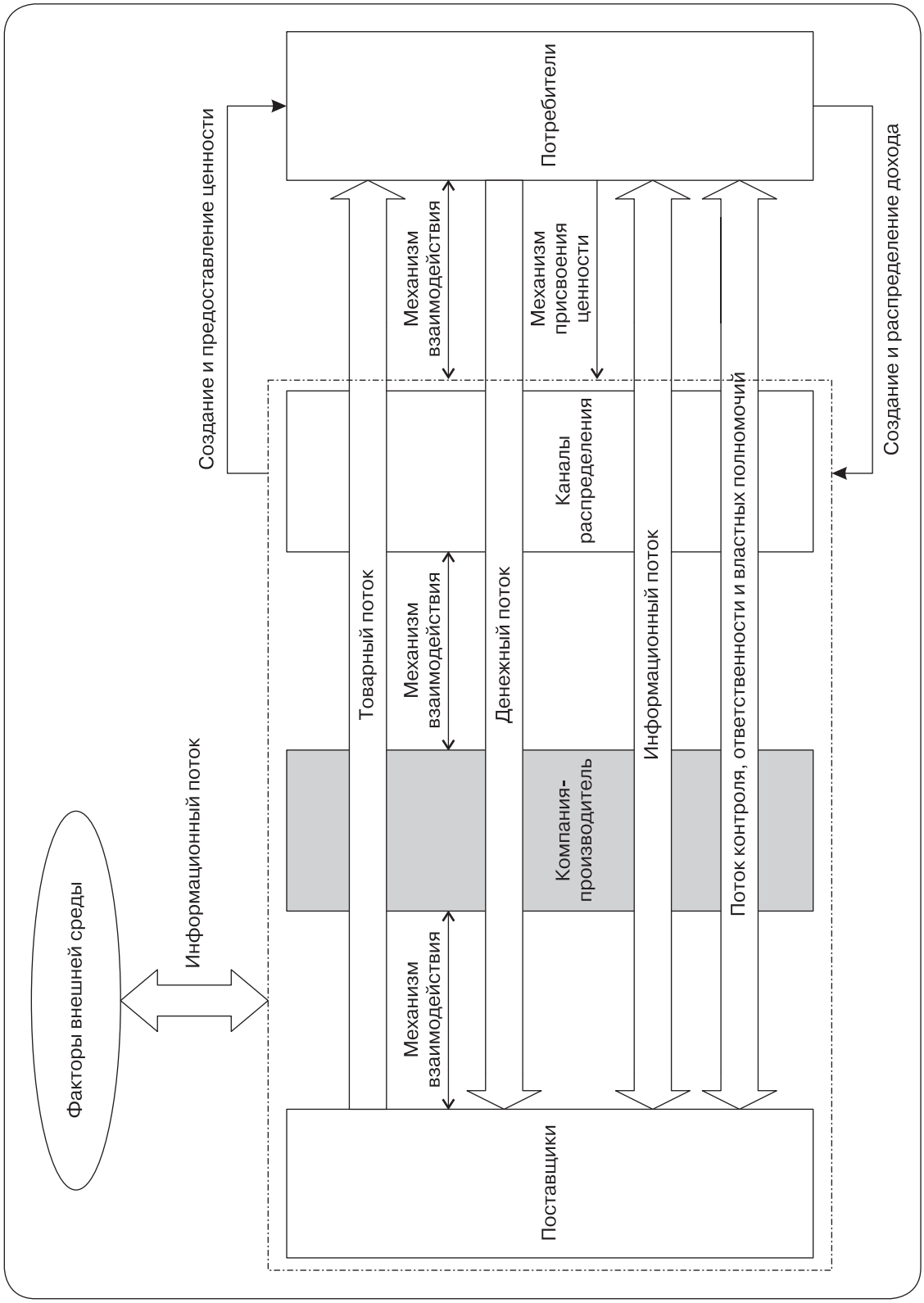

Рис. 4. Концептуальная бизнес-модель

Примечание: пространство, ограниченное штрихпунктирной линией, представляет собой сеть организаций, создающих ценность для потребителя.

(анализ сети) направлена на воспроизведение и визуализацию структуры сетевого взаимодействия субъектов рынка, участвующих в определении, создании и предложении ценности конечному потребителю и одновременном создании и распределении дохода между участниками этих процессов. Именно на этой стадии определяются не только все участники создания ценности, но и та роль, которую они играют в создании и предложении товара на рынок.

Вторая стадия — анализ механизма взаимодействия основных участников сети. Эта стадия предполагает анализ существующих форм взаимодействия — долгосрочные договоры, контракты различной формы, договоры на поставку готовой продукции, институциональные ограничения, сопровождающие взаимодействие различных рыночных субъектов (например, торгового звена и производителя), и т. п.

Третья стадия предполагает анализ результатов межфирменного взаимодействия по созданию и распределению ценности, ее присвоению. Для этого предлагается анализировать динамику и структуру *товарного потока, денежного потока, информационного потока, потока контроля и властных полномочий*, возникающих в результате взаимодействия компаний и их позиции на рынке, а также *потока клиентов/потребителей*, представляющих источник финансового благополучия сети фирм, создающих и предоставляющих ценность для потребителей.

Выделение этих трех стадий анализа — на уровне сетей, на уровне механизма взаимодействия и на уровне результатов взаимодействия связанных взаимными обязательствами компаний и их потребителей — позволяет упорядочить его проведение, логическим образом группировать метрики и индикаторы, используемые в анализе. При этом анализ на всех выделенных стадиях можно проводить как в статике, так и в динамике: статический — по отдельным срезам потоков, например товарного потока в различных звеньях сети (произведено, поступило в торговлю, продажи конечным потребителям), а динамический — на трех уровнях (изменения в самой сети и положении компаний в ее структуре, изменения в механизме взаимодействия, динамика изменений самих потоков).

На основе зафиксированного нами определенного консенсуса во взглядах исследователей и с использованием более ранних наработок одного из авторов статьи в области маркетинга и управления клиентским потоком мы постарались объединить и учесть междисциплинарные достижения в области концептуального обоснования бизнес-моделей. Процессы совместного создания ценности, непосредственное включение потребителя в цепочку ценности, рассмотрение его в качестве одного из стейкхолдеров (владельца доли созданной ценности, участвующего в ее создании) ставят новые задачи как перед практиками — создателями БМ, так и перед исследователями. Формируются новые области анализа, связанные с разработкой адекватных метрик, позволяющих оценивать состояние БМ и проводить их сравнительный анализ.

Приложение 1

СПИСОК НАИБОЛЕЕ ЦИТИРУЕМЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ПО БИЗНЕС-МОДЕЛЯМ (ПО ДАННЫМ GOOGLE SCHOLAR И SCOPUS)

№	Работа	Количество цитирований в Google Scholar	Количество цитирований в Scopus
1	2	3	4
1	Timmers P. 1998. Business models for electronic markets. *Electronic Markets* **8** (2): 3–8	2262	Отсутствует
2	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	2013	618
3	Magretta J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review* **80** (5): 86–92	1721	399
4	Teece D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* **43** (2): 172–194*	1161	343
5	Morris M., Schindehutte M., Allen J. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research* **58** (6): 726–735	999	293
6	Morris M., Schindehutte M., Allen J. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research* **58** (6): 726–735	995	Отсутствует
7	Johnson M., Christensen C., Kagermann H. 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review* **86** (12): 57–68	837	197
8	Shafer S., Smith H., Linder J. 2005. The power of business models. *Business Horizons* **48** (3): 199–207	766	212
9	Hedman J., Kalling T. 2003. The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems* **12** (1): 49–59	518	184
10	Zott C., Amit R., Massa L. 2011. The business model: Theoretical roots, recent developments and future research. *Journal of Management* **37** (4): 1019–1042*	517	177
11	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	507	174
12	Chesbrough H. 2007. Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership* **35** (6): 12–17	392	102
13	Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. 2002. E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review* **44** (1): 5–23	392	Отсутствует
14	Demil B., Lecocq X. 2010. Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning* **43** (2): 227–246	300	101
15	Malhotra Y. 2000. Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation. *Information Resources Management Journal* **13** (1): 5–14	236	Отсутствует
16	Tikkanen H. et al. 2005. Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision* **43** (6): 789–809	224	65

Окончание Приложения 1

1	2	3	4
17	Kraemer K., Dedrick J., Yamashiro S. 2000. Refining and extending the business model with information technology: Dell Computer Corporation. *The Information Society* **16** (1): 5–21	200	61
18	Cavalcante S., Kesting P., Ulhøi J. 2011. Business model dynamics and innovation: (Re)establishing the missing linkages. *Management Decision* **49** (8): 1327–1342	106	65
19	Osterwalder A., Pigneur Y. 2004. An ontology for e-business models. In: Currie W. L. (ed.). *Value Creation from E-Business Models*. Butterworth-Heinemann; 65–97.	103	Отсутствует
20	Nenonen S., Storbacka K. 2010. Business model design: Conceptualizing network value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences* **2** (1): 43–59	70	Отсутствует

Примечание: переводы статей [Teece, 2010; Zott, Amit, Massa, 2011] размещены в открытом доступе на сайте «*Российского журнала менеджмента*» http://www.rjm.ru на странице третьего номера журнала за 2014 г.

Приложение 2

ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ, ПО КОТОРЫМ ПРОВОДИЛСЯ СЕМАНТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

- Описание различных бизнес-акторов и их ролей, выгод и источников доходов [Timmers, 1998].
- Содержание и структура трансакций, создание ценности [Amit, Zott, 2001].
- Соединение технического потенциала с реализацией экономической ценности [Chesbrough, Rosenbloom, 2002].
- Кто есть клиент и в чем состоит ценность, как мы доставляем ценность, как мы зарабатываем деньги [Magretta, 2002].
- Набор переменных для создания конкурентного преимущества [Morris, Schindehutte, Allen, 2005].
- Свидетельства, на которых основано предложение ценности [Teece, 2010].
- Как компания взаимодействует с контрагентами [Zott, Amit, 2008].
- Архитектура, ориентированная на создание ценности [Hajiheydari, Zarei, 2012].
- Инструмент для оценки ситуации, действий и осуществления инноваций [Cavalcante, Kesting, Ulhøi, 2011].
- Инструмент для управления активами [Sainio et al., 2011].
- Метод, с помощью которого компания создает ценность для клиентов [Linder, Cantrell, 2000].
- Набор элементов и их связей, позволяющий выразить логику бизнеса [Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005].
- Представление ключевой логики и стратегических инициатив [Shafer, Smith, Linder, 2005].
- Способности организации для взаимодействия и обмена в двустороннем процессе создания ценности [Nenonen, Storbacka, 2010].

Приложение 3

НАИБОЛЕЕ ЦИТИРУЕМЫЕ РАБОТЫ ПО БИЗНЕС-МОДЕЛЯМ: КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Работа	Основной фокус исследования	Результаты исследования
1	2	3
[Timmers, 1998]	Разработка схемы классификации бизнес-моделей в сфере «электронного бизнеса»	На базе критериев «уровень инноваций» и «функциональная широта (количество этапов цепи создания ценности, присутствующих в бизнес-модели)» выделено 11 типов БМ в «электронном бизнесе»
[Malhotra, 2000]	Разработка модели для развития систем управления знанием в организации для осуществления инноваций бизнес-модели	Суть модели состоит в том, что постоянные изменения во внешней среде обусловливают потребность организации в создании нового знания и обновлении существующего. Система управления знанием состоит из модели сбора и обработки информации и модели использования информации. Первая ориентирована на оптимизацию процессов и эффективность, вторая — на создание и обновление знания
[Kraemer, Dedrick, Yamashiro, 2000]	Демонстрация преимуществ бизнес-модели и ее реализации компанией Dell в контексте компьютерной отрасли	В качестве ключевых факторов успеха БМ компании Dell были определены ее модель прямых продаж и производство компьютеров на заказ. Концепция данной модели проста в описании, но сложна в реализации. Dell постоянно обновляла и расширяла модель за счет создания баланса между уровнем контроля и гибкости в компании
[Dubosson-Torbay, Osterwalder, Pigneur, 2002]	Разработка теоретической основы БМ в «электронном бизнесе», схемы для классификации БМ, определение ключевых факторов успеха и метрик для сравнения результатов компаний в сфере «электронного бизнеса»	Определены четыре составляющих БМ: предложение ценности для клиента, отношенческий капитал, инфраструктура и сеть партнеров, финансовые аспекты бизнеса. Классификация БМ проводится по следующим критериям: роль пользователя, структура взаимодействия, природа предложения компании, система ценообразования, уровень кастомизации, степень экономического контроля, уровень интеграции ценности, соотношение ценность/издержки, уровень инноваций. Определены метрики оценки результатов компаний с использованием структуры сбалансированной системы показателей
[Magretta, 2002]	Формулировка определения БМ, анализ ее отличия от стратегии компании	БМ есть история, объясняющая, как работает организация. Она отвечает на вопросы: кто клиент, что он ценит, как компания зарабатывает деньги, как доставить ценность клиенту с эффективными издержками? Отличие стратегии от БМ состоит в учете фактора конкуренции. Стратегия определяет, что необходимо делать компании, чтобы отличаться от своих конкурентов
[Chesbrough, Rosenbloom, 2002]	Изучение предпосылок развития концепции БМ, формулировка определения БМ, демонстрация эффективной БМ, основанной на инновациях, на примере компании Xerox	БМ есть промежуточный компонент между технологическими и экономическими аспектами бизнеса. БМ позволяет коммерциализировать технологии для бизнеса (creating value from technology), создавая сеть распределения ценности. Компания Xerox была проанализирована в сравнении с конкурентами по отрасли, в результате чего была доказана решающая роль бизнес-модели в успехе технологии на рынке

Продолжение Приложения 3

1	2	3
[Osterwalder, Pigneur, 2004]	Формулировка ключевых элементов структуры бизнес-модели для «электронного бизнеса» с целью создания унифицированной модели для управления (Business Model Ontology)	Изучение БМ предлагается разделить на три части: онтология (что есть БМ, типология, компоненты и их взаимоотношения), оценка/метрики для измерения БМ, системная динамика (симуляция БМ для оценки альтернатив). Структура БМ состоит из пяти элементов: продукты и услуги, взаимоотношения, инфраструктура компании, сеть партнеров, финансовые аспекты. Работа позволила лучше структурировать изучение БМ в сфере «электронного бизнеса» и представить конкретные инструменты для использования на практике
[Shafer, Smith, Linder, 2005]	Обобщение предыдущих работ по БМ: разработка универсального определения БМ, группировка компонентов БМ, изучение связи БМ и стратегии компании	БМ есть представление логики компании и стратегического выбора для создания и использования ценности в сети ценности. Компоненты БМ: стратегический выбор (клиент, ценовая политика, компетенции, миссия, стратегия), создание ценности (ресурсы, процессы), сеть ценности (поставщики, взаимоотношения с клиентами, информация), получение ценности (издержки, прибыль). Соответствие БМ и стратегии компании: стратегия входит в БМ, поскольку стратегия определяет выбор компании в пользу определенных альтернатив, а БМ тестирует этот выбор и его последствия
[Morris, Schindehutte, Allen, 2005]	Обобщение предыдущих работ по БМ: изучение теоретических основ, разработка и тестирование структуры компонентов БМ вне зависимости от отраслевой специфики	Выделены следующие компоненты БМ: предложение ценности, рынок, внутренние способности фирмы, конкурентная стратегия, финансы, модель роста компании. Для каждого из компонентов предложены примеры метрик для их измерения. Компоненты протестированы на примере компании Southwest Airlines. Предложена трехуровневая модель оценки каждого из компонентов БМ
[Tikkanen et al., 2005]	Соединение материальных аспектов БМ с нематериальными когнитивными структурами на уровне организации. Явное определение масштабов теоретически слабо проработанного понятия БМ	БМ есть сумма материальных, объективно существующих структур и процессов, а также нематериальных, познавательных (когнитивных) структур на уровне бизнес-организации. В качестве компонентов БМ выделены: сеть взаимоотношений, действия компании в рамках существующих БП, ресурсная база, финансовые аспекты. Компоненты БМ взаимосвязаны между собой сетевым образом — влияние на один из них влечет изменение других. БМ не просто абстрактная конструкция, а имеет дело с познавательными характеристиками компании и восприятием
[Keen, Qureshi, 2006]	Обобщение предыдущих работ по БМ, изучение отличия БМ от стратегии компании, рекомендации по принципам разработки БМ и изучение их влияния на организации	Выделение общих тенденций в литературе: исследование природы ценности, переход от клиентов к партнерам, деятельность организаций основана на межорганизационных связях и партнерствах. Рассмотрение БМ вне сферы «электронного бизнеса» и с позиции общей теории организации. БМ призваны установить баланс ценности, создаваемой для клиента, и получаемой компанией. Ключевые выводы: логика БМ основана на понятии ценности, БМ должны быть просты в формулировке и в то же время стимулировать стейкхолдеров компании, наиболее эффективны БМ, разработанные независимо от конкретной отрасли

Продолжение Приложения 3

1	2	3
[Chesbrough, 2007]	Разработка типологии БМ в зависимости от их значимости, уровня развития и использования в организации	Инновации в компаниях больше не могут быть основаны исключительно на технологиях, поскольку их разработка становится все дороже, а жизненный цикл продукта все короче. БМ должна являться одним из ключевых источников инноваций. В качестве компонентов БМ выделены: предложение ценности, целевой сегмент рынка, структура цепи распространения ценности, механизм получения дохода, позиция компании внутри сети ценности, конкурентная стратегия. Выделено 6 типов БМ в компании: у компании БМ не определена (компания просто конкурирует по цене и доступности товара), БМ слабо дифференцирована, БМ отличается в зависимости от сегментов, обслуживаемых компанией, БМ открыта для идей и технологий извне, БМ согласована с инновационным процессом в компании, БМ является адаптивной платформой
[Zott, Amit, 2008]	Определение теоретического соответствия между БМ и стратегией компании. Исследование взаимодействия различных типов бизнес-моделей и стратегий компании	Между БМ и стратегией компании существует ряд ключевых отличий: стратегия фокусируется на конкуренции и создании конкурентного преимущества, а БМ — на кооперации, партнерстве и совместном создании ценности. БМ описывает, как активности компании работают вместе для реализации стратегии. БМ основываются на фрагментарной и неполной информации, а стратегия — на полноте и надежности информации. Установлено хорошее соответствие между БМ, ориентированной на инновации, и всеми типами стратегий (дифференциация, лидерство по издержкам, стратегия раннего выхода на рынок)
[Johnson, Christensen, Kagermann, 2008]	Из чего состоит БМ компании и при каких условиях в нее необходимо вносить изменения	Успешная бизнес-модель состоит из предложения ценности, ключевых ресурсов (люди, технологии, информация, бренд и т.д.), ключевых процессов (разработка, производство, маркетинг, IT), формулы прибыльности. Определены метрики для оценки отдельных компонентов БМ. Определены условия, при которых БМ компании требует изменения
[Demil, Lecocq, 2010]	Рассмотрение БМ компании в развитии — изучение динамики взаимодействия между ее ключевыми компонентами	Наблюдается переход изучения БМ от статичного (компоненты, составляющие БМ, связь БМ и результатов компании) к динамичному подходу (инструмент для инноваций в организации). Авторы объединяют эти подходы в виде изучения динамики взаимодействий между отдельными компонентами БМ. Взаимодействия между компонентами БМ позволяют создавать новое предложение ценности, использовать новые комбинации ресурсов либо вносить изменения в организационную систему
[Teece, 2010]	Определение важности БМ и изучение их связи со стратегией компании, управлением инновациями и экономической теорией	БМ есть финансовая и организационная архитектура бизнеса. БМ учитывает потребителей, поведение доходов и издержек, меняющуюся природу потребностей и реакцию конкурентов. Цель БМ состоит в том, чтобы определить, как фирма создает и предлагает ценность для потребителя (value creation and offer), доводит ее до потребителя (value delivery) и присваивает ценность (capture the value)

Окончание Приложения 3

1	2	3
[Nenonen, Storbacka, 2010]	Исследование БМ с позиции создания ценности как продукта взаимодействия различных акторов в составе межфирменной сети	БМ есть конфигурация двенадцати взаимозависимых элементов, связанных с рынком, предложением ценности, операционным и управленческим аспектом бизнеса. Эффективность БМ в процессе совместного создания ценности определяется внутренним соответствием между элементами БМ и внешним соответствием между БМ производителя и потребителя
[Zott, Amit, Massa, 2011]	Обобщение существующих исследований БМ и установление связи между ними, определение ключевых зон для дальнейшего исследования	Выявлена необходимость построить прочный теоретический фундамент для изучения БМ и выделить их в отдельный элемент анализа. Определены три основные группы исследований, ориентированных на БМ: исследования в сфере электронного бизнеса, стратегии и инновационного менеджмента. БМ является отдельной единицей анализа, стоящей между отдельной фирмой и межфирменной сетью. Фокус на понятии ценности при изучении БМ, где наблюдается смещение акцента с изучения присваивания ценности (value capture) на процесс создания ценности (value creation)

ЛИТЕРАТУРА

Волкова И. О., Тинкина Е. Н. 2013. Исследование взаимосвязи типа бизнес-модели и эффективности деятельности российских компаний. *Научные ведомости* **15** (158): 54–65.

Исаев Р. А. 2010. Комплексная бизнес-модель коммерческого банка. *Финансовая аналитика: Проблемы и решения* (15): 47–59.

Стрекалова Н. Д. 2009. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления. *Проблемы современной экономики* (2): 133–138.

Третьяк О. А. 2006. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика. *Российский журнал менеджмента* **4** (2): 129–144.

Третьяк О. А. 2008. Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях. *Российский журнал менеджмента* **6** (4): 141–148.

Третьяк О. А. 2013. Отношенческая парадигма современного маркетинга. *Российский журнал менеджмента* **11** (1): 41–62.

Шаталов А. И. 2010. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы (на материалах российских компаний отрасли общественного питания). *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (2): 24–54.

Bocken N., Short S., Rana P., Evans S. 2013. A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance Journal* **13** (5): 482–497.

Cavalcante S., Kesting P., Ulhøi J. 2011. Business model dynamics and innovation: (Re) establishing the missing linkages. *Management Decision* **49** (8): 1327–1342.

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.

Coombes P., Nicholson J. 2013. Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management* **42** (5): 656–664.

Demil B., Lecocq X. 2010. Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning* **43** (2): 227–246.

Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. 2002. E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review* **44** (1): 5–23.

Gassmann O., Frankenberger K., Weiblen T. 2013. Network configuration, customer centricity, and performance of open business models: A solution provider perspective. *Industrial Marketing Management* **42** (5): 671–682.

Gilbert J., Henske P., Singh A. 2003. Rebuilding big pharma's business model. *In Vivo (The Business & Medicine Report)* **21** (10): 73–80.

Gordon I.H. 1998. *Relationship Marketing*. John Wiley & Sons: Ontario.

Gummesson E. 1999. *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30 Rs*. Butterworth Heinemann: Oxford.

Guo H., Zhao J., Tang J. 2013. The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese Management Studies* **7** (3): 447–469.

Hajiheydari N., Zarei B. 2012. Developing and manipulating business models applying system dynamics approach. *Journal of Modelling in Management* **8** (2): 155–170.

Hamel G. 2000. *Leading the Revolution*. Plume: N.Y.

Hedman J., Kalling T. 2003. The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems* **12** (1): 49–59.

Johnson M., Christensen C., Kagermann H. 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review* 86 (12): 57–68.

Keen P., Qureshi S. 2006. *Organizational Transformation Through Business Models: A Framework for Business Model Design*. System Sciences, HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference, 8: 206b–206b.

Kraemer K., Dedrick J., Yamashiro S. 2000. Refining and extending the business model with information technology: Dell Computer Corporation. *The Information Society* **16** (1): 5–21.

Linder J., Cantrell S. 2000. *Carved in Water: Changing Business Models Fluidly*. Accenture Institute for Strategic Change Research Report, 8–10.

Magretta J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review* **80** (5): 86–92.

Malhotra Y. 2000. Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation. *Information Resources Management Journal* **13** (1): 5–14.

Malone T.W., D'Urso V.T., Herman G., Woerner S. 2005. *Do Some Business Models Perform Better Than Others? A Study Of the 1000 Largest US Firms*. MIT Center for Coordination Science Working Paper No. 226.

Morris M., Schindehutte M., Allen J. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research* **58** (6): 726–735.

Morris M., Shirokova G., Shatalov A. 2013. The business model and firm performance: The case of Russian food service ventures. *Journal of Small Business Management* **51** (1): 46–65.

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.L. (ed.). *Value Creation from E-Business Models*. Butterworth-Heinemann; 65–97.

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.

Osterwalder A., Pigneur Y., Clark T. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley: Hoboken, NJ.

Sainio L.-M., Saarenketo S., Nummela N., Eriksson T. 2011. Value creation of an internationalizing entrepreneurial firm: The business model perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development* **18** (3): 556–570.

Shafer S., Smith H., Linder J. 2005. The power of business models. *Business Horizons* **48** (3): 199–207.

Sheth J. N., Parvatiyar A. 2000. The evolution of relationship marketing. In: Sheth J. N., Parvatiyar A. (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA; 119–148.

Solaimani S., Bouwman H. 2012. A framework for the alignment of business model and business processes. *Business Process Management Journal* **18** (4): 655–679.

Teece D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* **43** (2): 172–194.

Tikkanen H., Lamberg J.-A., Parvinen P., Kallunki J.-P. 2005. Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision* **43** (6): 789–809.

Timmers P. 1998. Business models for electronic markets. *Electronic Markets* **8** (2): 3–8.

Vives L., Svejenova S. 2011. Business models: Towards an integrative framework. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management* **9** (3): 230–242.

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.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

Volkova I. O., Tinkina E. N. 2013. Issledovanie vzaimosvyazi tipa biznes-modeli i effektivnosti deyatel'nosti rossijskikh kompanij. *Nauchnye vedomosti* **15** (158): 54–65.

Isaev R. A. 2010. Kompleksnaya biznes-model' kommercheskogo banka. *Finansovaya analitika: Problemy i resheniya* (15): 47–59.

Strekalova N. D. 2009. Biznes-model' kak poleznaya kontseptsiya strategicheskogo upravleniya. *Problemy sovremennoj ekonomiki* (2): 133–138.

Tretyak O. A. 2006. Evolyutsiya marketinga: ehtapy, prioritety, kontseptual'naya baza, dominiruyushhaya logika. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* **4** (2): 129–144.

Tretyak O. A. 2008. Razvitie kontseptsii upravleniya tsepochkoj sprosa na novykh osnovaniyakh. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* **6** (4): 141–148.

Tretyak O. A. 2013. Otnoshencheskaya paradigma sovremennogo marketinga. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* **11** (1): 41–62.

Shatalov A. I. 2010. Vzaimosvyaz' biznes-modeli i rezul'tatov deyatel'nosti firmy (na materialakh rossijskikh kompanij otrasli obshhestvennogo pitaniya). *Vestnik S.-Peterburgskogo un-ta. Seriya Menedzhment* (2): 24–54.

Статья поступила в редакцию
3 июня 2014 г.