

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

А.Э. Исаева, Ю.Ю. Петрунин, В.М. Пурлик

КРИТИЧЕСКОЕ ОСМЫСЛЕНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ К АНАЛИЗУ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

В статье выявлены причины возрастания интереса исследователей к бизнес-моделям и отмечено определенное совпадение их мнений в подходах к анализу моделей бизнеса. Показано, что инновации, трансформирующие модель бизнеса, являются более важным источником конкурентного преимущества по сравнению с продуктовыми инновациями. Обобщены наиболее используемые подходы к анализу бизнес-моделей и выявлен их общий недостаток. Выделены две группы критериев, которые необходимо принимать во внимание для правильной идентификации стратегических бизнес-единиц и разработки для каждой из них своей стратегии. В работе доказывается, что отправным моментом при формировании бизнес-модели является выбор конкурентной стратегии (в статье на этом сделан акцент), показана взаимосвязь бизнес-стратегии и бизнес-модели. Приведены работы, раскрывающие различные подходы к разработке конкурентных стратегий, значительная часть которых не присутствует в научном обороте в том объеме, которого заслуживает. Акцентируется внимание на важности учета при формировании бизнес-модели критических (ключевых) факторов успеха.

Ключевые слова: бизнес-модель, конкурентная стратегия (бизнес-стратегия), стратегическая бизнес-единица (СБЕ), конкурентное преимущество, базовые стратегии конкуренции, критические (ключевые) факторы успеха.

The article reveals the reasons for the increasing interest of researchers in business models. The article notes a certain coincidence in the approaches to the analysis of business models. The article shows that business model-transforming

Исаева Айгуль Эрнстовна — магистрант факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* isaeva115@mail.ru

Петрунин Юрий Юрьевич — доктор философских наук, профессор факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* petrunin@spa.msu.ru

Пурлик Вячеслав Михайлович — кандидат экономических наук, доцент факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* Purlik@spa.msu.ru

innovations are a more important source of competitive advantage in comparison with product innovations. The article summarizes the most used approaches to the analysis of business models and reveals their General drawback. The authors of the article identified two groups of criteria that must be taken into account for the correct identification of strategic business units and development of their own strategy for each of them. The paper proves that the starting point in the formation of a business model is the choice of a competitive strategy and reveals the relationship between the business strategy and the business model. The article reveals various approaches to the development of competitive strategies, a significant part of which is undervalued in the science and practice of business. The authors focus on the importance of taking into account critical (key) success factors when forming a business model.

Keywords: business model, competitive strategy (business strategy), strategic business unit (SBE), competitive advantage, basic competition strategies, critical (key) success factors.

В современной экономической науке существует множество определений термина «бизнес-модель»¹. В статье под понятием «бизнес-модель» понимается система² ведения бизнеса в конкретной отрасли (на конкретном рынке), объясняющая логику, способ создания и присвоения экономических выгод в цепи (сети) создания стоимости.

Именно с помощью концепции бизнес-модели объясняются различия в результатах деятельности между компаниями, функционирующими в одной отрасли. Конкурируют в современной экономике не товары, и даже не компании, а их бизнес-модели (бизнес-системы). Именно от бизнес-модели зависит эффективность реализации бизнес-стратегии. Для достижения долгосрочного успеха сегодня уже недостаточно просто выводить на рынок все новые инновационные продукты с более совершенными функциональными характеристиками. Непрерывная глобализация и усиление конкурентного давления приводят к тому, что любые произведенные продукты превращаются в товары массового спроса, подрывая тем самым лидирующие позиции игроков. Изменение бизнес-модели может дать существенно больший экономический

¹ Можно использовать синонимичное понятие «бизнес-система».

² Наиболее практически значимым понятием системы, на наш взгляд, является определение академика П.К. Анохина: «Системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношение приобретают характер взаимосодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата». См.: Анохин П.К. Теория функциональной системы // Успехи физиол. наук, 1970, Т. 1. № 1. С. 33.

эффект, чем продуктовые инновации или инвестиции, связанные с выходом на новые рынки. Другими словами, инновационная бизнес-модель обладает большим потенциалом успеха, чем инновационный продукт или процесс. Бизнес признает тот факт, что радикальные изменения, происходящие сегодня на рынке, обуславливаются, прежде всего, изменением моделей бизнеса, с соответствующей заменой в большинстве случаев старых на новые правила игры. Такая ситуация сохранится и в будущем. «Завтрашнее конкурентное преимущество компаний будет основываться не на инновационных продуктах или процессах, а на инновационных бизнес-моделях»³. Именно по этой причине инновации в компании должны в первую очередь касаться изменения ее бизнес-модели. Эту идею одними из первых высказали Генри Чесбро⁴ и Константинос Маркидес⁵.

Сама по себе технология никакой изначальной ценностью не обладает. Экономическая ценность технологии определяется бизнес-моделью, при помощи которой она будет выведена на рынок (доведена до коммерческого использования). Очевидно, что если одна и та же технология выводится на рынок с помощью разных бизнес-моделей, то и отдача от нее тоже будет разной. В некоторых ситуациях при коммерческой реализации технологии компания может воспользоваться бизнес-моделью, которую раньше уже использовала. Впрочем, может оказаться, что потенциально перспективная новая технология не имеет очевидной бизнес-модели для ее реализации. В этом случае, если компания не сможет отыскать подходящую модель бизнеса, коммерческое использование инновационной технологии принесет ей меньшую ценность, чем могла бы. Если другим компаниям удастся найти более совершенную бизнес-модель, то они могут извлечь из этой технологии более высокую ценность, чем компания, которая ее изобрела. Иными словами, более слабая технология, реализуемая с помощью более совершенной бизнес-модели, обычно позволяет извлечь более высокую ценность, чем совершенная технология, выведенная на рынок с помощью плохой бизнес-модели.

³ Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. М.: Альпина Паблишер, 2016. С. 18.

⁴ Чесбро Генри. Открытые инновации. М.: Поколение, 2007. С. 125–163.

⁵ Маркидес К. Новая модель бизнеса: Стратегия безболезненных инноваций. М.: Альпина Паблишерз, Юрайт, 2010. В этой работе автор отмечает, «что инновационные бизнес-модели не выводят на рынок принципиально новый товар или услугу, они просто переосмысливают существующие товары и услуги, и способы их предложения потребителю». См. Маркидес К. Указ. соч. С. 40.

Несмотря на существующее разнообразие в трактовке бизнес-моделей, можно выделить *определенное совпадение (определенную консолидацию) мнений исследователей* наметившееся относительно:

- а) перечня ключевых компонентов (элементов) бизнес-модели, которые рассматриваются в качестве «опорных точек» ее анализа;
- б) признания бизнес-модели в качестве самостоятельной единицы анализа;
- в) признания в качестве консолидирующей основы для понимания бизнес-модели цепочки (сети) совместного создания стоимости (ценности), позволяющей каждому участнику извлечь экономическую выгоду в соответствии с внесенным им в нее вкладом.

Проанализируем три наиболее используемых подхода к анализу бизнес-моделей: 1) подход А. Остервальдера и Ив Пинье; 2) подход К. Гиротра и С. Нетесина и 3) подход О. Гассмана, К. Франкенбергера и М. Шик.

Одной из самых известных работ по бизнес-моделям является модель Остервальдера и Пинье⁶. В ней авторы выделяют девять компонентов (структурных блоков), входящих в состав бизнес-модели: сегменты потребителей, предложение ценности, каналы распределения, взаимоотношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнерства и структуры издержек. Эти компоненты бизнес-модели формируют основу инструмента, который авторы называют шаблоном бизнес-модели. Шаблон бизнес-модели, представленный в специальной таблице-матрице, авторы назвали **канвой бизнес-модели (Business Model Canvas)**. «Business Model Canvas» является инструментом стратегического управления, предназначенным для анализа существующих и разработки новых бизнес-моделей. Для проведения анализа бизнес-модели авторы предлагают использовать четыре укрупненных блока (охватывающие основные сферы бизнеса): 1) потребители; 2) предложение; 3) инфраструктура; 4) эффективность.

Каран Гиротра и Сергей Нетесин предлагают анализировать (конструировать) бизнес-модели по четырем измерениям и называют эту схему анализа «**Паттерном решений 4W**»⁷. Под паттерном

⁶ Остервальдер А., Пинье Ив. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2011.

⁷ Гиротра К., Нетесин С. Оптимальная бизнес-модель: Четыре инструмента управления рисками. М.: Альпина Паблишер, 2014.

решений авторы понимают *набор ключевых решений и контекст*, в котором они принимаются⁸. Например, при пошиве модной одежды каждый производитель принимает решения относительно ассортимента, качества и дизайна одежды. Необходимо также решить, где разместить производство, сколько видов одежды и в каких количествах изготавливать, какие выбрать инструменты для ее продвижения на рынок и какую при этом назначить цену. Причем эти решения производитель принимает как во время запуска товара в производство, так и при падении спроса во время сезона продаж. Часто ключевые решения приводят к неэффективности (или рискам) в бизнес-модели. Например, может иметь место риск недостаточного спроса, если при выборе определенного фасона не учитывалось мнение потребителя (информационный риск). Кроме того отделы логистики и финансов одной и той же компании могут страдать от недостаточной координации (риск несоответствия мотиваций). Логисты заинтересованы в закупках крупными партиями (лучше вагонами), финансисты — в рациональном использовании денежных средств. Для того чтобы переосмыслить существующую бизнес-модель или создать новую, необходимо изменить ключевые решения.

Анализ бизнес-моделей в подходе (концепции) **«Паттерн решений 4W»** предполагает поиск ответов на следующие вопросы (четыре основных типа вмешательства инноватора в паттерн решений): **1) «Что»** (что составляет суть бизнеса, какой продукт следует продавать, на какие существенные вопросы должна отвечать бизнес-модель, какие решения компании следует принимать, чего компания хочет достичь); **2) «Когда»** (когда должны быть приняты ключевые решения, предусматриваемые бизнес-моделью, и в каком порядке они должны следовать); **3) «Кто»** (кто принимает ключевые решения в рамках бизнес-модели, и кто получает максимум выгоды от решения); **4) «Почему»** (какова мотивация у основных участников принятия ключевых решений). **4W** — это главные рычаги изменения бизнес-модели, позволяющие улучшить ее результативность за счет сокращения неэффективности, обусловленной информационным риском и риском несоответствия мотиваций.

Модификация **4W** паттерна решений бизнес-модели направлена на то, чтобы повысить их результативность путем устранения неэффективности, которая обусловлена информационным риском и/или риском несоответствия мотиваций. Таким образом, основная идея, на которой базируется подход авторов (концепции **«Паттерна**

⁸ Там же. С. 18.

решений 4W») состоит в том, что для того чтобы улучшить любую бизнес-модель, нужно уменьшить влияние двух ключевых рисков⁹, с которыми сталкивается компания — информационного риска и риска несоответствия мотиваций.

При этом под информационным риском понимается риск, связанный с недостатком (неполнотой или недостоверностью) информации принятия бизнес-решений. Это объясняется тем, что решения приходится принимать раньше, чем появляется достоверная информация. Информационный риск в той или иной степени присутствует в каждой бизнес-модели. Для того чтобы оценить масштаб информационной неэффективности необходимо иметь представление о трех ключевых свойствах решения, которое компания вынуждена принимать при недостатке информации: 1) последствия решения; 2) степень обратимости или окончательности решения; 3) информированность об отсутствии информации, связанная с решениями.

В свою очередь риск несоответствия мотиваций возникает в основном при взаимодействии участников, имеющих различные собственные интересы. Несовместимые мотивации, которые могут возникать как внутри одной компании, так и в группе компаний блокируют достижение общих целей. Это объясняется тем, что отдельные компании (и их сотрудники) часто при принятии решений преследуют собственные интересы, а не ориентируются на достижение целей всей цепочки создания стоимости (интересов всех заинтересованных сторон). Необходимо стремиться к тому, чтобы научиться распознавать эти несоответствия, для того чтобы привести мотивации всех участников в соответствие с интересами всей цепочки создания ценности. Обычно масштаб мотивационной неэффективности определяют следующие два фактора: 1) расхождение между доминирующими целями лиц, участвующих в принятии решений; 2) значимость принимаемого лицом решения. Если критически значимые для развития компании решения принимаются в условиях несоответствия мотиваций, то это приведет к неэффективности бизнес-модели (как следствие мотивационной неэффективности).

По мнению К. Гиротры и С. Нетесина первые три измерения бизнес-модели (**«Что»**, **«Когда»** и **«Кто»** связаны с информационными рисками, что касается измерения **«Почему»**, то оно описывает риск несоответствия мотиваций сторон.

⁹ Там же. С. 37–40.

Для того чтобы изменение бизнес-модели было успешным, необходимо изменить 4W тех решений, которые снизили эффективность бизнес-модели. Подход к изменению бизнес-модели может состоять из следующих трех шагов: 1) идентификация ключевых решений, которые принимаются в существующей бизнес-модели; 2) составление матрицы неэффективностей и рисков, порождаемых этими решениями, для того чтобы идентифицировать те из них, которые вносят наибольший вклад в неэффективность; 3) изменить паттерн решений таким образом, чтобы создать более совершенные бизнес-модели, способные устранить ее внутреннюю неэффективность.

О. Гассман, К. Франкенбергер и М. Шик предложили общую модель бизнеса, состоящую из четырех элементов (измерений)¹⁰: **1) клиент — кто наши целевые клиенты** (каковы наши сегменты потребителей)? Необходимо иметь более полное представление о том, на какие сегменты потребителей ориентируется компания, и какие из них можно охватить бизнес-моделью, а какие нет. Бизнес может существовать ровно до тех пор, пока у него есть необходимое количество клиентов. Поэтому именно клиент всегда находится в основе любой бизнес-модели; **2) ценностное предложение — что мы предлагаем клиентам?** Данный элемент бизнес-модели раскрывает, какие конкретно товары и услуги предлагает компания, и содержит описание того, каким образом удовлетворяется потребность целевых групп покупателей; **3) цепочка создания стоимости — как мы создаем свои продукты?** Реализация ценностного предложения предполагает наличие соответствующих ресурсов и осуществление определенных процессов и действий; **4) механизм извлечения прибыли — почему компания генерирует прибыль?** Этот элемент бизнес-модели объясняет процесс формирования выручки и затрат, а также экономическую состоятельность модели бизнеса (что делает модель эффективной с точки зрения акционеров и других заинтересованных сторон).

Короче говоря, представленная выше бизнес-модель определяет, **кто** наши целевые клиенты, **что** мы продаем (предлагаем) своим клиентам, **как** мы формируем ценностное предложение (создаем свои продукты), и **почему** наш бизнес приносит прибыль. Первые два компонента бизнес-модели (**кто** и **что**) относятся к аспектам внешней среды, а вторые два (**как** и **почему**) — к аспектам внутренней среды.

¹⁰ Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Указ. соч. С. 19–20.



Рис. 1. Инновационное преобразование бизнес-модели

Авторы О. Гассман, К. Франкенбергер и М. Шик М. представили свою общую модель бизнеса в форме «волшебного треугольника» (рис. 1)¹¹.

Для того чтобы осуществить инновационное преобразование бизнес-модели, необходимо изменить не меньше двух ее элементов. Потому что если обновить, например, только предложение ценности, то это приведет лишь к появлению нового продукта. Если компании удастся модифицировать все углы треугольника (**что, как и почему**), или, иными словами, если преобразовать три элемента своей бизнес-модели, то она формирует новую логику создания и извлечения прибыли (стоимости). Например, Zara, Dell, IKEA и другие.

У всех представленных выше концептуальных подходов к построению бизнес-моделей есть один общий недостаток — отсутствие строгой концептуальной базы. Если в первом подходе она слишком размыта, то во втором и третьем подходах — она слишком упрощена.

Учитывая, что практика разнообразнее нашего о ней представления, предложить один универсальный шаблон, пригодный

¹¹ Приводится по: Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Указ. соч. С. 20.

на все случаи жизни, довольно проблематично, универсального «рецепта» построения успешной бизнес-модели быть не может. Но поиск ключевых элементов (так называемых «опорных точек») построения успешной модели бизнеса целесообразно продолжать¹². Построение успешной бизнес-модели находится на стыке стратегического менеджмента, маркетинга, корпоративных финансов, логистики и ряда других дисциплин, и справиться с этой задачей может только междисциплинарная команда. В основе построения бизнес-моделей должно быть несколько концептуальных баз (мы рассматриваем бизнес-модель как инструмент реализации бизнес-стратегии и как инструмент стратегического управления бизнес-единицей). Несмотря на то, что концепция совместного создания ценности (Прахалада и Рамасвами) выглядит интеллектуально привлекательной, она достаточно абстрактна, отсутствует операционализация ее ключевых положений, и ее можно использовать в основном для интенсификации мышления.

¹² Имеется многочисленная литература по данной проблеме. См.: *Кравченко Н.А., Юсупова А.Т.* Российские фармацевтические компании: бизнес-модели лидеров рынка // Вопросы экономики. 2019. № 8. С. 127–138; *Нехода Е.В., Редчинова Н.А., Тюленева Н.А.* Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности // Управленец. 2018. Т. 9. № 4. С. 9–19; *Мигель Е.В.* Концепция совместного создания ценности и трансформация бизнес-модели: особенности компаний, отличных по типу производства и экономического взаимодействия // Финансы: теория и практика. 2018. Т. 22. № 2. С. 160–170; *Андреева Е.Л., Глухих П.Л., Мыслякова Ю.Г.* Бизнес-стратегии участия компании в предпринимательских экосистемах // Управленец. 2018. Т. 9. № 6. С. 49–57; *Бек Н.Н., Гаджаева Л.Р.* Открытые инновационные бизнес-модели и стратегии: особенности, проблемы, перспективы развития // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. 2018. № 1. С. 140–159; *Маркова В.Д.* Бизнес-модели компаний на базе платформ // Вопросы экономики. 2018. № 10. С. 127–135; *Трачук А.В., Линдер Н.В., Убейко Н.В.* Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции // Управленец. 2017. № 4 (68). С. 61–74; *Третьяк О.А., Климанов Д.Е.* Новый подход к анализу бизнес-моделей // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14. № 1. С. 115–129; *Орехова С.В., Романова О.А.* Трансформация бизнес-модели промышленного предприятия на разных стадиях жизненного цикла // Управленец. 2016. № 5 (63). С. 2–15; *Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х.* Обновление бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2016 (Сер. «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). С. 12–143; *Смирнов В.В.* Особенности бизнес-моделей и их влияние на развитие корпораций // Управленческие науки. 2016. № 3. С. 95–108; *Климанов Д.Е., Третьяк О.А.* Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 3. С. 107–130; *Гаврилова Т., Алсуфьев А., Янсон А.* Современные нотации бизнес-моделей: визуальный тренд // Форсайт. 2014. Т. 8. № 2. С. 56–70; *Мингалева Ж.А.* Формирование эффективных бизнес-моделей открытых инноваций на примере Apple, Nintendo и Nokia // Инновации. 2010. № 7 (141). С. 18–20.

Между бизнес-стратегией и бизнес-моделью существуют очень тесная взаимосвязь и взаимовлияние. В данной статье мы не ставили задачу представить свой шаблон бизнес-модели. Мы всего лишь хотели обосновать, что в качестве отправного момента при построении бизнес-модели должна использоваться концепция конкурентных стратегий (бизнес-стратегий). Мы также акцентировали внимание на том, что при проектировании бизнес-модели следует использовать концепцию критических (ключевых) факторов успеха и показали связь КФУ со стратегическими разрывами, ключевыми компетенциями и стратегическими активами компании. Мы также обращаем внимание на то, что многие работы, указанные в ссылках с 13 по 23 (и содержащиеся в них идеи) недостаточно используются при разработке бизнес-стратегий и формировании бизнес-моделей.

Бизнес-модель должна поддерживать бизнес-стратегию. Между ними существуют взаимосвязь и взаимовлияние. Бизнес-стратегия (конкурентная стратегия) отвечает на следующие вопросы: 1) какие товары/услуги компания предлагает клиентам; 2) кто наши целевые клиенты; 3) каковы конкурентные стратегии достижения конкурентного преимущества. Корпоративная стратегия охватывает такие области, как: 1) выбор поля игры (принятие решений о том, компании из каких областей бизнеса будут составлять портфель активов корпорации); 2) принятие решений о диверсификации, в том числе и о вертикальной интеграции; 3) принятие решений о распределении ресурсов между стратегическими бизнес-единицами (*strategic business unit* — *SBU*). Одним словом, бизнес-стратегия и корпоративная стратегия в явном и неявном виде отвечают на большинство вопросов, содержащихся во втором и третьем подходах к анализу бизнес-моделей (в частности, на вопросы: **кто, что, где, когда и почему**).

При этом при разработке новых подходов к построению конкурентных стратегий необходимо принимать во внимание существующие теории, концепции и инструменты. В частности: теорию систем, концепцию Портера (концепцию конкурентных сил, концепцию конкурентных стратегий, концепцию цепочки создания ценности), концепцию ключевых факторов успеха, концепцию Хамела и Прахалада¹³, концепцию Трейси и Вирсеми¹⁴, концепцию Финкельштейн,

¹³ Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.

¹⁴ Трейси М., Вирсема Ф. Маркетинг ведущих компаний: выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.

Харви и Лотона¹⁵ концепцию Прахалада и Рамасвами¹⁶, концепцию Мура¹⁷, концепцию Омае¹⁸, концепцию Окена¹⁹, концепцию Зука и Аллена²⁰, концепцию Рейнора и Ахмеда²¹, концепцию Сулла и Эйзенхардт²², концепцию Таранухи²³ и другие. Знание различных подходов при разработке и реализации стратегий, изложенных в перечисленных работах, позволит не только разрабатывать более конкурентоспособные бизнес-стратегии, но и создавать более уникальные бизнес-модели. В данной статье мы остановимся только на концепции конкурентных стратегий.

В качестве отправного момента при формировании бизнес-модели должна использоваться конкурентная стратегия (бизнес-стратегия). С учетом того, что конкурентные стратегии разрабатываются на уровне бизнес-единицы, нам необходимо полное представление о стратегических бизнес-единицах (СБЕ). Компанию можно представить в виде совокупности стратегических бизнес-единиц (СБЕ). СБЕ — «это часть организации, для товаров и услуг которой существует определенный внешний рынок, отличный от рынков других СБЕ»²⁴, и разрабатывается своя бизнес-стратегия. Руководители СБЕ несут ответственность за активы, маркетинг, продажи и т.д. При разработке бизнес-стратегий необходимо опасаться двух ловушек. Если при разработке бизнес-стратегии каждый отдельный товар и географическое направление будут рассматриваться в качестве независимых бизнес-единиц, то это приведет к огромному

¹⁵ Финкельштейн С., Харви Ч., Лотон Т. Стратегия прорыва. К.: Companion Group, 2007.

¹⁶ Прахалад К.К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. М.: ЗАО «Олим-Бизнес», 2006.

¹⁷ Moore J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. NY.: Harper Business, 1996.

¹⁸ Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски. М.: Альпина Паблишер, 2015.

¹⁹ Auker S. Van. Resources and Relationships: New Drivers of Marketing Thought // Journal of Economic and Social Research. 2001. 3 (1).

²⁰ Зук К., Аллен Дж. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.

²¹ Рейнор М., Ахмед М. Как думают великие компании: три правила. М.: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2017.

²² Сулл Д., Эйзенхардт К. Простые правила. Как преуспеть в сложном мире. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

²³ Тарануха Ю.В. Конкуренция: система и процесс: монография. М.: Издательство «Дело и Сервис», 2012.

²⁴ Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика. М.: Вильямс, 2007. С. 309.

разнообразие конкурентных стратегий по конкретной компании, распылению ресурсов и потере эффективности. В такой ситуации разработать корпоративную стратегию будет уже практически невозможно. В то же время, концепция СБЕ позволяет отразить в разумных пределах существующее разнообразие товаров и рынков. Для того чтобы избежать этих двух ловушек, правильно идентифицировать стратегические бизнес-единицы и разработать для каждой из них свою бизнес-стратегию, необходимо учитывать две группы критериев: 1) внешние критерии идентификации; 2) внутренние критерии идентификации. Внешние критерии идентификации СБЕ касаются природы рынков, на которых представлены различные части компании. Отдельные части компании целесообразно рассматривать как одну СБЕ только в том случае, если они имеют: а) целевых потребителей одного и того же типа; б) одинаковые каналы доставки своих товаров и услуг до целевых потребителей; в) аналогичных конкурентов. Внутренние критерии идентификации СБЕ имеют отношение к природе стратегических возможностей компании (ее ресурсам и компетенции). Отдельные части компании считаются одной СБЕ только тогда, если у них: а) схожие товары (услуги), производящиеся с использованием схожих технологий; б) схожие комбинации ресурсов и компетенции. Как правило, это означает так же, что данные «единицы» имеют схожую структуру затрат. В зависимости от того, насколько качественно осуществлена идентификация СБЕ зависит выбор бизнес-стратегий (конкурентных стратегий), взаимоотношения между СБЕ и выбор структуры компании²⁵.

Как известно, концепция пяти конкурентных сил Портера дает понимание среды бизнеса и позволяет решить проблему оценки конкурентной ситуации и выбрать конкурентную стратегию. Иными словами, анализ конкурентных сил дает возможность компании занять правильную позицию на отраслевом рынке, позволяющую ей не только эффективно защищаться от воздействия этих сил, но и самой активно влиять на них с выгодой для себя.

Для того чтобы успешно преодолеть влияние пяти конкурентных сил и получить более высокую прибыль, необходимо выбрать одну из следующих конкурентных стратегий²⁶.

²⁵ См.: Пурлик В.М. Бизнес как система // Государственное управление. Электронный вестник (Электронный журнал). № 48. 2015. С. 162–188.

²⁶ Для правильного выбора конкурентной стратегии (по Портеру) знания одних только конкурентных сил недостаточно. Необходимо еще выявить внутренние (собственные) источники конкурентных преимуществ, представленные в виде

У Портера в первом издании «Конкурентной стратегии»²⁷ три варианта базовой стратегии конкуренции (три базовых стратегических подхода), которые может использовать компания для противодействия пяти конкурентным силам и достижения успеха в отрасли: 1) абсолютное лидерство в издержках; 2) дифференциация; 3) фокусирование. Компания, достигшая более низких издержек в производстве и доставке товара до потребителя, получает прибыль, превышающую среднеотраслевую, вне зависимости от уровня конкуренции. Достижение абсолютного лидерства в издержках защищает компанию от всех пяти конкурентных сил, а не только от конкурентов. В частности, низкий уровень издержек защищает компанию от мощных поставщиков, так как она обладает большей гибкостью при повышении закупочных цен на сырье и материалы. Позволяет защититься низкий уровень затрат и от мощных покупателей, так как их рыночная власть позволяет им снизить цены лишь до уровня менее эффективных конкурентов. Факторы, обеспечившие компании более низкие издержки, обычно позволяют возвести более высокие барьеры для вхождения новых игроков в отрасль, за счет экономии на масштабе или преимуществ в издержках. Низкие затраты позволяют компании получить преимущество перед конкурентами и по отношению к субститутам. Таким образом, низкий уровень затрат защищает компанию от пяти конкурентных сил потому, что менее эффективные конкуренты первыми страдают от воздействия рыночных факторов (конкурентных сил). При этом действие рыночных факторов в направлении снижения прибыли продолжается лишь до тех пор, пока прибыль конкурентов, следующих за лидером по эффективности, не будет сведена к нулю.

цепочки действий, создающих дополнительную ценность для потребителей. Суть этой третьей слагаемой концепции Портера (известной под названием *концепция цепочки создания ценности*) состоит в том, что выявление источников конкурентных преимуществ необходимо вести в каждом отдельном звене цепи действий компании. Информация, полученная в результате анализа каждого звена цепи позволяет сравнивать собственные параметры с параметрами прямых конкурентов и дает возможность руководству компании вносить соответствующие коррективы в реализуемую стратегию. На наш взгляд, повышению качества разрабатываемых конкурентных стратегий будет способствовать формирование предпринимательских экосистем компании. В концепции цепочки создания ценности Портер выдвинул идею, что для достижения реальных успехов компании должны не только придерживаться правильных конкурентных стратегий, но и осуществлять удачную комбинацию видов деятельности для обеспечения устойчивости низких издержек или увеличения дифференциации.

²⁷ См.: Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 72–86.

Следует заметить, что для достижения низкого уровня издержек может потребоваться занять относительно высокую долю рынка, получить контроль над источниками сырья или иметь иные преимущества. Реализация стратегии лидерства в издержках может потребовать значительных капитальных вложений в основной капитал, изощренного ценообразования, убытков на первом этапе развития бизнеса для того, чтобы завоевать необходимую долю на рынке.

Стратегия дифференциации осуществляется для того, чтобы продукт (или услуга), производимый компанией, в рамках всей отрасли воспринимался как уникальный. Формы дифференциации продукта могут быть самыми разнообразными: по функциональным возможностям, по технологии, по престижности бренда, по обслуживанию потребителей и по другим параметрам. Успешная реализация стратегии дифференциации позволяет защитить компанию от соперничества с конкурентами и получать прибыль выше среднеотраслевой.

Стратегия фокусирования позволяет компании достичь более низких затрат или дифференциации (или обеих этих позиций) в рамках отдельного сегмента (а не отрасли в целом) и получать прибыль выше среднеотраслевой. При этом стратегию фокусирования Портер рассматривает как одну стратегию (а не две), существующую в двух разновидностях для узких целевых сегментов²⁸. Компания имеет возможность получить выгоду от реализации стратегия фокусирования (вне зависимости от разновидности), потому что выбранный ею целевой сегмент по определенным признакам отличается от других сегментов данной отрасли. При фокусировании на издержках компания получает выгоду от различий в структуре затрат в различных сегментах отрасли, а при фокусировании на дифференциации компания извлекает выгоду из того, что в определенных сегментах отраслевого рынка имеются особые группы покупателей с особыми потребностями. Предполагается, что конкуренты, которые имеют широкую специализацию, не могут обслуживать эти особые сегменты (различающиеся структурой затрат и потребительского спроса) так же хорошо, как и остальные. Поэтому компании, сфокусировавшие свое внимание только на этих особых сегментах, получают конкурентные преимущества.

²⁸ См.: Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 43–46.

Чтобы успешно реализовать любой из базовых вариантов стратегии (по Портеру) необходимо применить различные подходы в противостоянии с пятью конкурентными силами, требуются разные ресурсы и компетенции сотрудников. Именно поэтому (по Портеру) чтобы быть успешной компания должна ориентироваться на одну базовую стратегию, чтобы не оказаться «застывшей на середине». Компания (по Портеру) может одновременно придерживаться стратегии дифференциации и лидерства по издержкам, (но только временно), и при этом только при выполнении определенных условий²⁹.

Однако уже в 80-х гг. многие компании, прежде всего японские, достигли успехов именно благодаря одновременному применению различных типов конкурентных стратегий, опровергнув главный принцип Портера о недопустимости «застывания посередине». Впоследствии практикой была опровергнута и исходная предпосылка концепции Портера, что успех компании зависит от правильного выбора отрасли. Оказалось, что качество работы компании важнее. Доказательством этому является большая вариация уровня прибыли среди компаний, которые работают в одной отрасли.

С момента публикации «Конкурентной стратегии» Портера прошло много времени и появились серьезные работы (перечислены выше), в которых предложены различные подходы к достижению успеха в конкурентной борьбе, которые в России не получили должного освещения в работах по стратегическому менеджменту и маркетингу. По-прежнему доминирует концепция Портера (дополненная версия классификации трех стратегий). Суть дополнения заключается в том, что добавлена одна конкурентная стратегия — стратегия оптимальных издержек (гибридная стратегия), а стратегия фокусирования разделена на две стратегии (Портер первоначально рассматривал стратегию фокусирования как одну стратегию с двумя разновидностями для узких целевых сегментов).

Отличие одной конкурентной стратегии от другой, зависит от следующих двух главных факторов: 1) широким или узким является целевой рынок компании; 2) с помощью низких издержек или дифференциации компания намерена достичь конкурентного преимущества. Использование этих двух факторов позволяет получить пять вариантов конкурентных преимуществ, представленных на рис. 2.

²⁹ Там же. С. 46–51.

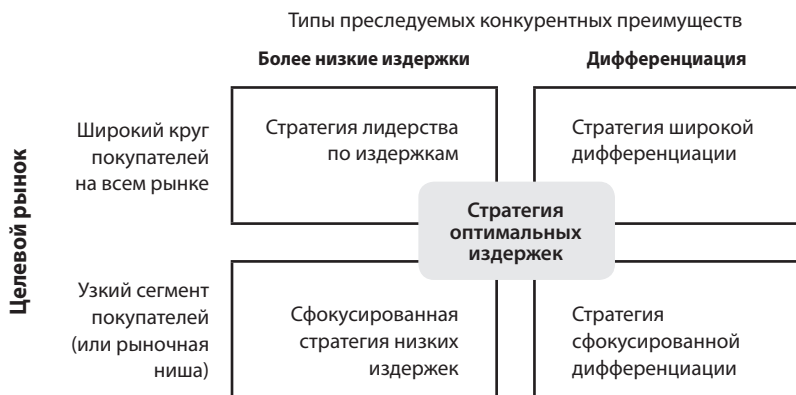


Рис. 2. Пять основных стратегий конкуренции

Источник: дополненная версия классификации трех стратегий, описанной в работе Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (NY: Free Press, 1980) / Приводится по: Томпсон-мл. А., Питереф М., Гэмбл Д., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2015. С. 222.

При проектировании видения будущего важным аспектом его детализации является четкое представление о критических (ключевых) факторах успеха. В связи с тем, что цели достигаются в условиях конкуренции, именно КФУ определяют возможности достижения победы. Чем лучше компания представляет критические факторы успеха, тем более точно она может определить стратегические разрывы между теми ресурсами, знаниями, умениями и навыками, которыми компания обладает в настоящий момент, и которые ей необходимы в настоящий момент для того, чтобы попасть в желаемое будущее. Поэтому при построении бизнес-модели необходимо принимать во внимание концепцию КФУ.

Реализации программ постепенных улучшений сегодня уже недостаточно. Только за счет радикальных (причем нелинейных) инноваций можно выйти на совершенно новые решения по удовлетворению нужд потребителей и на абсолютно иные способы их реализации. Базироваться радикальные инновации должны на ключевых компетенциях компании, которыми она обладает и на ключевых (стратегических) активах, которыми она владеет. К сожалению, очень часто компании просто копируют «лучшие практики» в разработке и реализации бизнес-стратегий и построении бизнес-моделей вместо того, чтобы изобретать собственные и повышать тем самым конкурентную дифференциацию. Этому способствует

и то, что руководители компаний в основном читают одни и те же журналы, посещают одни и те же выставки и пользуются услугами одних и тех же консалтинговых организаций. Поэтому в результате конвергенции бизнес-стратегий и бизнес-моделей конкуренция приводит к игре с нулевой суммой. Для того чтобы создавать богатство для своих владельцев, компании должны обладать уникальными способностями и активами, реализовывать стратегии с очень высоким уровнем дифференциации. Существующая бизнес-модель имеет ограниченный срок действия. Радикальное изменение бизнес-стратегии должно сопровождаться стремительной трансформацией бизнес-модели.

Чем более реалистичные концептуальные базы будут приниматься во внимание при разработке конкурентных стратегий, тем более действенную компания сможет разрабатывать не только бизнес-стратегию, но и бизнес-модель (как инструмент стратегического управления бизнес-единицей и реализации бизнес-стратегии). Учет концепции критических (ключевых) факторов успеха позволит компании более точно оценивать стратегические разрывы между теми знаниями, компетенциями и стратегическими активами, которыми компания владеет в настоящий момент, и которые ей необходимо иметь в настоящий момент для того, чтобы реализовать свои стратегические намерения в соответствии с видением будущего. И эти стратегические разрывы необходимо учитывать при корректировке как бизнес-стратегии, так и бизнес-модели.

Литература

Андреева Е.Л., Глухих П.Л., Мыслякова Ю.Г. Бизнес-стратегии участия компании в предпринимательских экосистемах // *Управленец*. 2018. Т. 9. № 6. С. 49–57.

Анохин П.К. Теория функциональной системы // *Успехи физиол. наук*, 1970, Т. 1. № 1. С. 19–54.

Бек Н.Н., Гаджаева Л.Р. Открытые инновационные бизнес-модели и стратегии: особенности, проблемы, перспективы развития // *Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика*. 2018. № 1. С. 140–159.

Гаврилова Т., Алсуфьев А., Янсон А. Современные нотации бизнес-моделей: визуальный тренд // *Форсайт*. 2014. Т. 8. № 2. С. 56–70.

Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. М.: Альпина Паблишер, 2016.

Гиротра К., Нетесин С. Оптимальная бизнес-модель: Четыре инструмента управления рисками. М.: Альпина Паблишер, 2014.

Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2016 (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). С. 12–143.

Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика. М.: Вильямс, 2007.

Зук К., Аллен Дж. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.

Климанов Д.Е., Третьяк О.А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 3. С. 107–130.

Кравченко Н.А., Юсупова А.Т. Российские фармацевтические компании: бизнес-модели лидеров рынка // Вопросы экономики. 2019. № 8. С. 127–138.

Маркидес К. Новая модель бизнеса: Стратегия безболезненных инноваций. М.: Альпина Паблишерз; Юрайт, 2010.

Маркова В.Д. Бизнес-модели компаний на базе платформ // Вопросы экономики. 2018. № 10. С. 127–135.

Миголь Е.В. Концепция совместного создания ценности и трансформация бизнес-модели: особенности компаний, отличных по типу производства и экономического взаимодействия // Финансы: теория и практика. 2018. Т. 22. № 2. С. 160–170.

Мингалева Ж.А. Формирование эффективных бизнес-моделей открытых инноваций на примере Apple, Nintendo и Nokia // Инновации. 2010. № 7 (141). С. 18–20.

Нехода Е.В., Редчикова Н.А., Тюленева Н.А. Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности // Управленец. 2018. Т. 9. № 4. С. 9–19.

Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски. М.: Альпина Паблишер, 2015.

Орехова С.В., Романова О.А. Трансформация бизнес-модели промышленного предприятия на разных стадиях жизненного цикла // Управленец. 2016. № 5 (63). С. 2–15.

Остервальдер А., Пинье Ив. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2011.

Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Прахлад К.К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.

Пурлик В.М. Бизнес как система // Государственное управление. Электронный вестник (Электронный журнал). № 48. 2015. С. 162–188.

Рейнор М., Ахмед М. Как думают великие компании: три правила. М.: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2017.

Смирнов В.В. Особенности бизнес-моделей и их влияние на развитие корпораций // Управленческие науки. 2016. № 3. С. 95–108.

Сулл Д., Эйзенхардт К. Простые правила. Как преуспеть в сложном мире. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

Тарануха Ю.В. Конкуренция: система и процесс: монография. М.: Издательство «Дело и Сервис», 2012.

Трачук А.В., Линдер Н.В., Убейко Н.В. Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции // Управленец. 2017. № 4 (68). С. 61–74.

Трейси М., Вирсема Ф. Маркетинг ведущих компаний: выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.

Третьяк О.А., Климанов Д.Е. Новый подход к анализу бизнес-моделей // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14. № 1. С. 115–129.

Финкельштейн С., Харви Ч., Лотон Т. Стратегия прорыва. К.: Companion Group, 2007.

Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.

Чесбро Г. Открытые инновации. М.: Поколение, 2007.

Auken S. Van. Resources and Relationships: New Drivers of Marketing Thought // Journal of Economic and Social Research. 2001. № 3 (1).

Moore J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. NY.: Harper Business, 1996.