



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

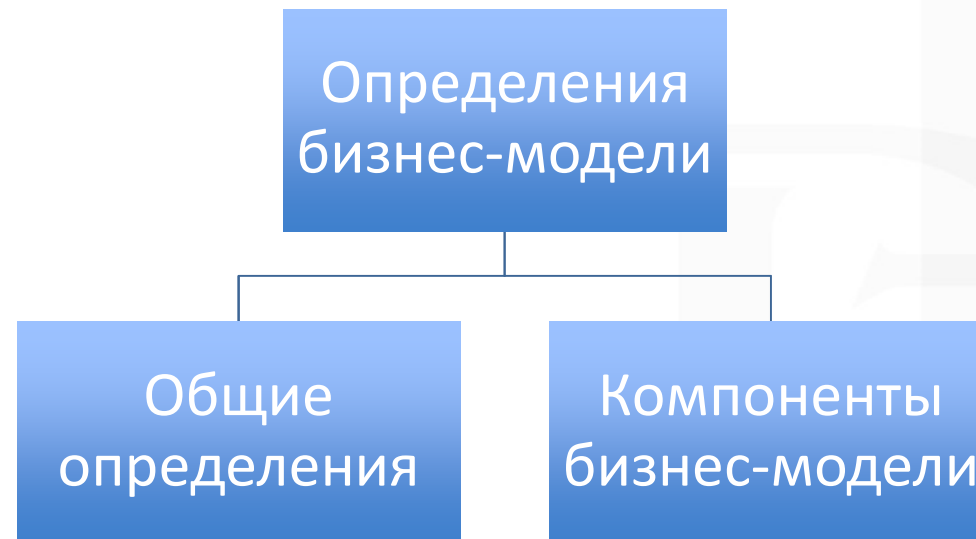
# **Бизнес-модели: широта определений и направления исследований**

**Климанов Денис Евгеньевич**

**Семинар лаборатории сетевых форм организации факультета менеджмента**

из цикла семинаров "Бизнес-модели: поиск концептуальных основ для современного понимания и консолидации различных подходов к исследованию феномена"

# Отсутствие единого понимания определения бизнес-модели



## Факторы интенсификации изучения БМ:

- Распространение сети Интернет
- Существенный рост развивающихся рынков
- Расширение отраслей и компаний

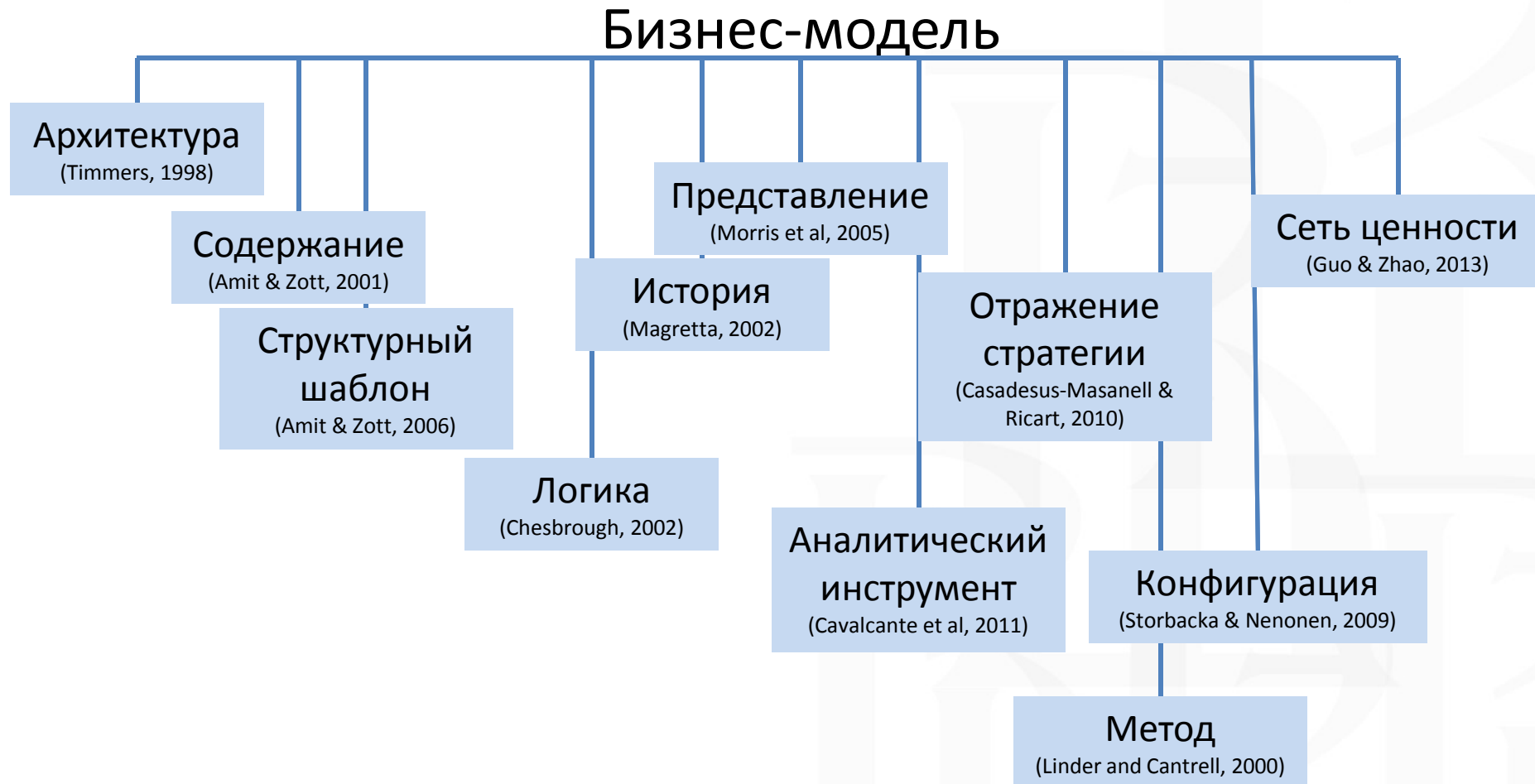
## Широта определений БМ (на основании >1200 работ):

- 37% - отсутствие определения
- 44% - формулировка собственного определения
- 19% - ссылка на предыдущие работы

Источник: Zott C, Amit R, Massa L. The business model: theoretical roots, recent developments and future research // IESE business school – University of Navarra, 2010



# Бизнес-модель – это...





НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Общие определения бизнес-модели

Бизнес-модель определяет, каким образом **организация создает и распространяет ценность** на рынке (Osterwalder et al, 2000)

Бизнес-модель – это **совокупность ключевых взаимозависимых систем**, которые создают и поддерживают конкурентоспособный бизнес (Mayo and Brown, 1999)

Бизнес-модель – это **история, описывающая, каким образом работает организация**. Она отвечает на следующие основные вопросы: кто есть клиент компании? В чем выражается ценность для этого клиента? (Seddon et al, 2004)

Бизнес-модель есть **архитектура товаров, услуг и информационных потоков**, включающая в себя также описание различных участников бизнеса и их ролей (Hedman and Kalling, 2003)

Бизнес-модель – это **содержание и структура транзакций**, целью которой является **создание ценности** через анализ и использование возможностей для бизнеса (Morris et al, 2005)



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Семантический анализ определений бизнес-модели на основе 23 источников

Всего символов: **5108** Всего слов: **639** Без словоформ: **315** Уникальных слов: **252**

<u>Слово</u>	<u>Кол-во</u>	<u>Вес</u>
ЦЕННОСТЬ	33	6.89
КОМПАНИЯ	18	3.76
СОЗДАНИЕ	14	2.92
КЛИЕНТ	9	1.88
БИЗНЕС	8	1.67
ПРЕДЛОЖЕНИЕ	6	1.25
ПРОЦЕСС	6	1.25
ЛОГИК	6	1.25
ОПИСАНИЕ	6	1.25
СТРУКТУРА	5	1.04
АРХИТЕКТУРА	5	1.04

## Синтезированное определение

Бизнес-модель имеет дело с процессом создания и предложения ценности для клиента и является определенной логикой, структурой и архитектурой бизнеса.



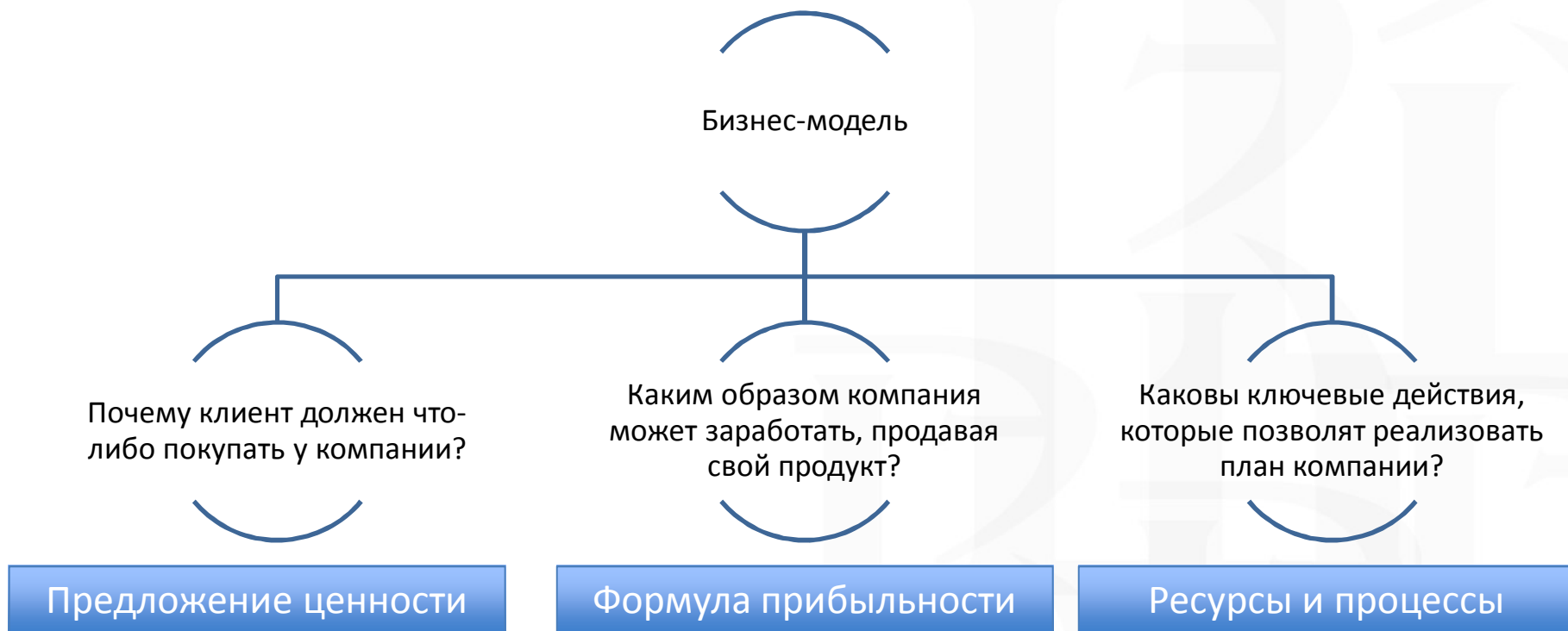
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Широта и емкость определений – попытка агрегирования

**Широкое понимание:** бизнес-модель  
есть определение всех составляющих  
цепочки ценности компании



**Узкое понимание:** бизнес-модель есть  
ничто иное, как описание того, каким  
образом компания зарабатывает деньги



Источник: Johnson M. A new framework for business models. URL:  
[http://www.businessweek.com/managing/content/jan2010/ca20100122\\_888042.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/jan2010/ca20100122_888042.htm)

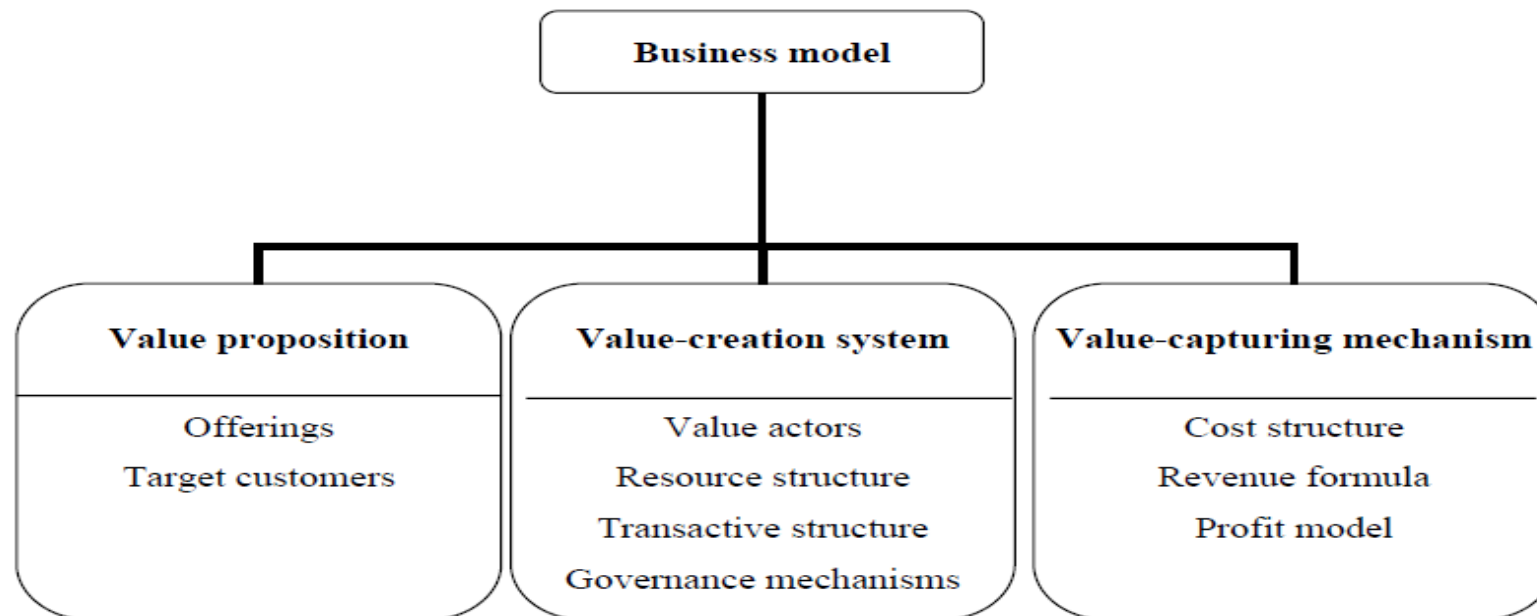
# Две основные тенденции в современной литературе

1

- Бизнес-модели нацелены на создание и поддержание ценности

2

- Бизнес-модель есть открытая сеть, которая связывает фирму с различными игроками рынка, включая потребителей, поставщиков, каналы распределения



Источник: Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011), "The business model: recent developments and future research", Journal of Management, Vol. 37 No. 4, pp. 1019-1042.

Guo H., Zhao J., Tang J. The role of top managers' human and social capital in business model innovation // Chinese Management Studies, Vol. 7 No. 3, 2013



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# 9 компонентов бизнес-модели по Остервальдеру

## Business Model Canvas



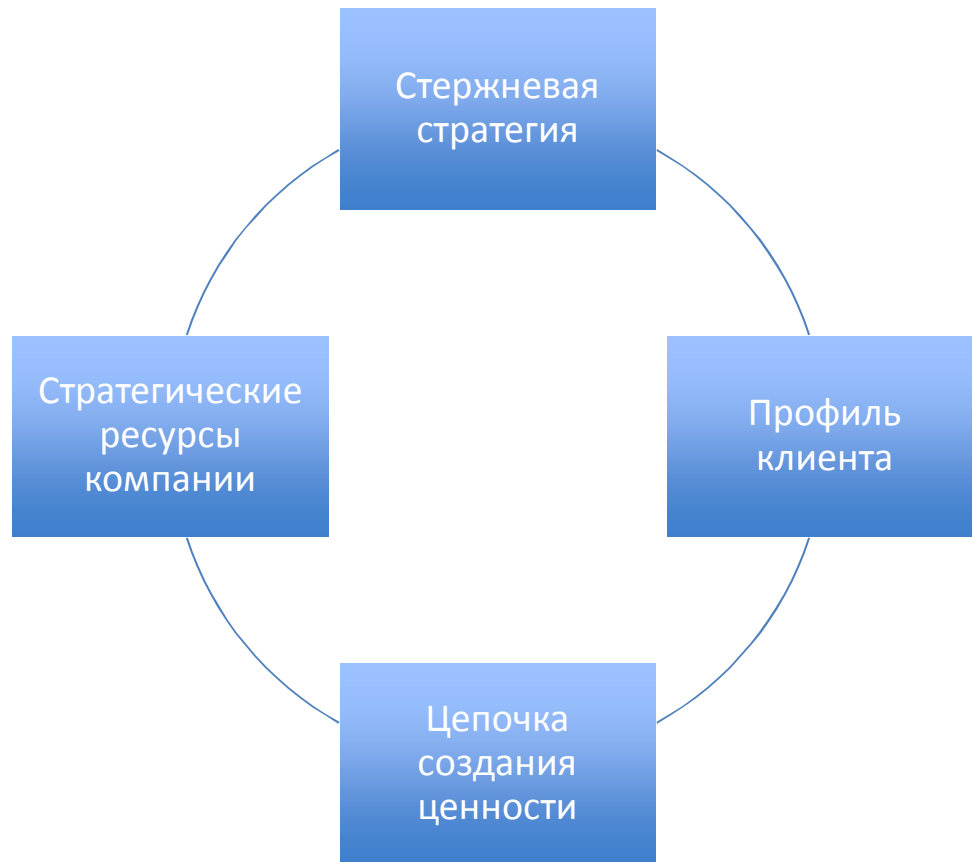




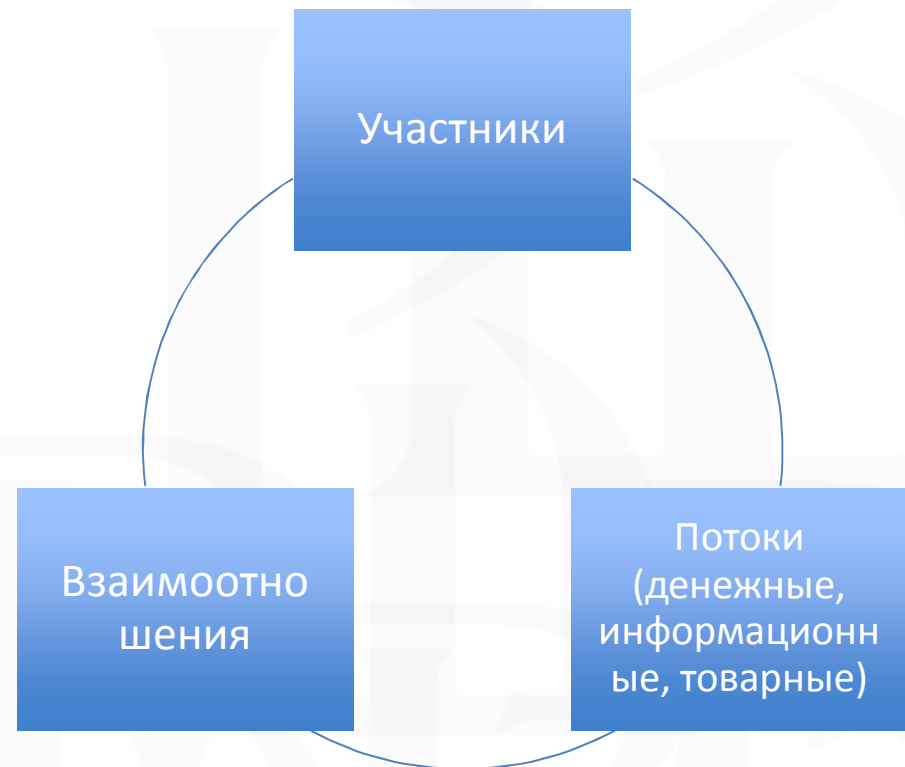
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Альтернативные подходы: Хамел, Цотт

Hamel, 2000



Zott, Amit, Massa 2010



Источник: Zott C, Amit R, Massa L. The business model: theoretical roots, recent developments and future research // IESE business school – University of Navarra, 2010  
Высшая школа экономики, Москва, 2014



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Направления исследований бизнес-моделей





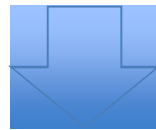
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Связь между бизнес-моделью и стратегией компании

Бизнес-модель



Стратегия



Конструкция, которая описывает взаимодействие компании с внешними партнерами



Ориентированная на инновации

Ориентированная на эффективность



Способ, с помощью которого компания создает и защищает свое конкурентное преимущество на рынке



Лидерство по издержкам

Дифференциация

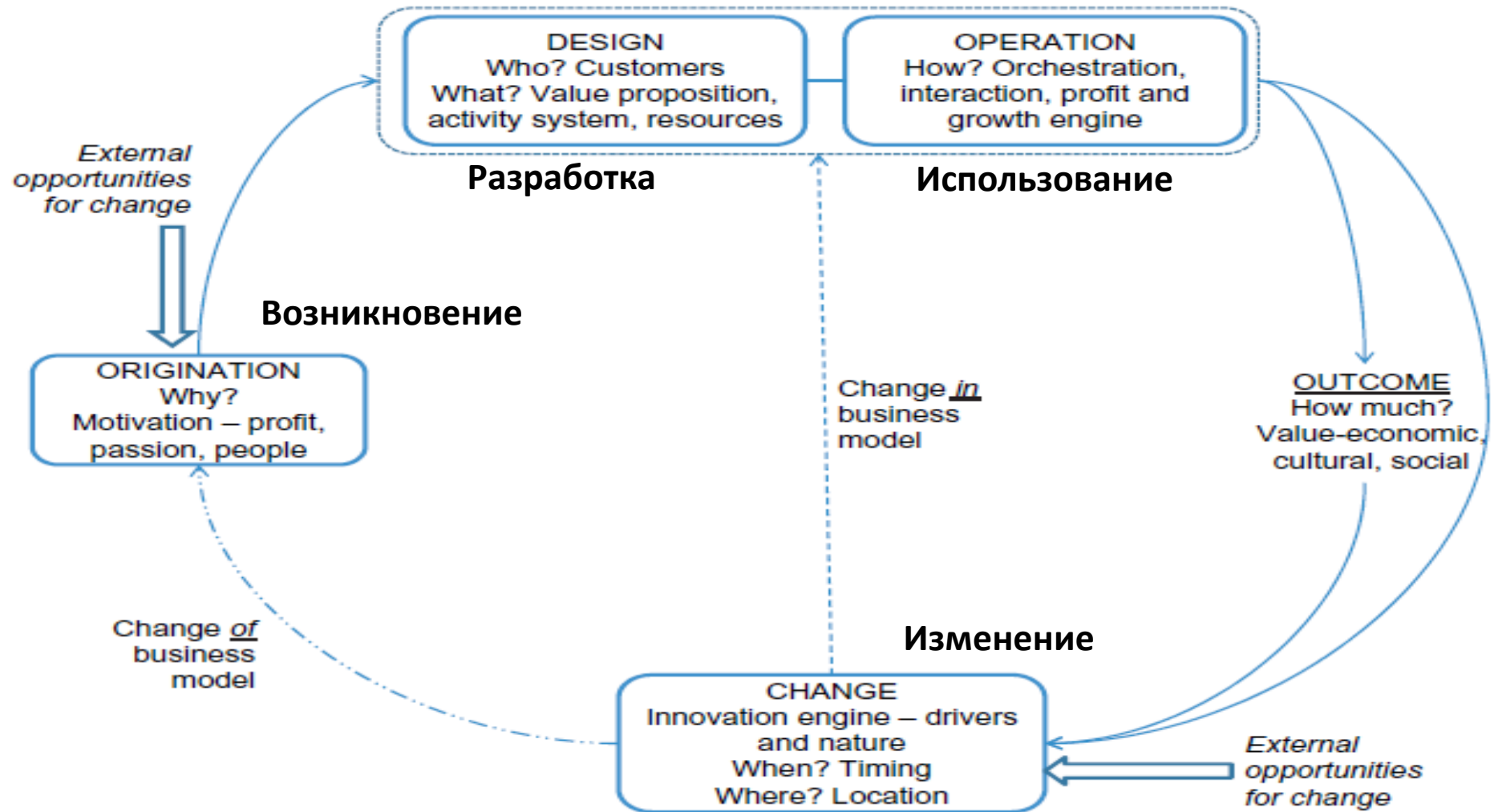
Ранний выход на рынок





НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Жизненный цикл бизнес-модели



Источник: Vives L., Svejnova S. Business models: towards an integrative framework // Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 9 No. 3, 2011  
Высшая школа экономики, Москва, 2014

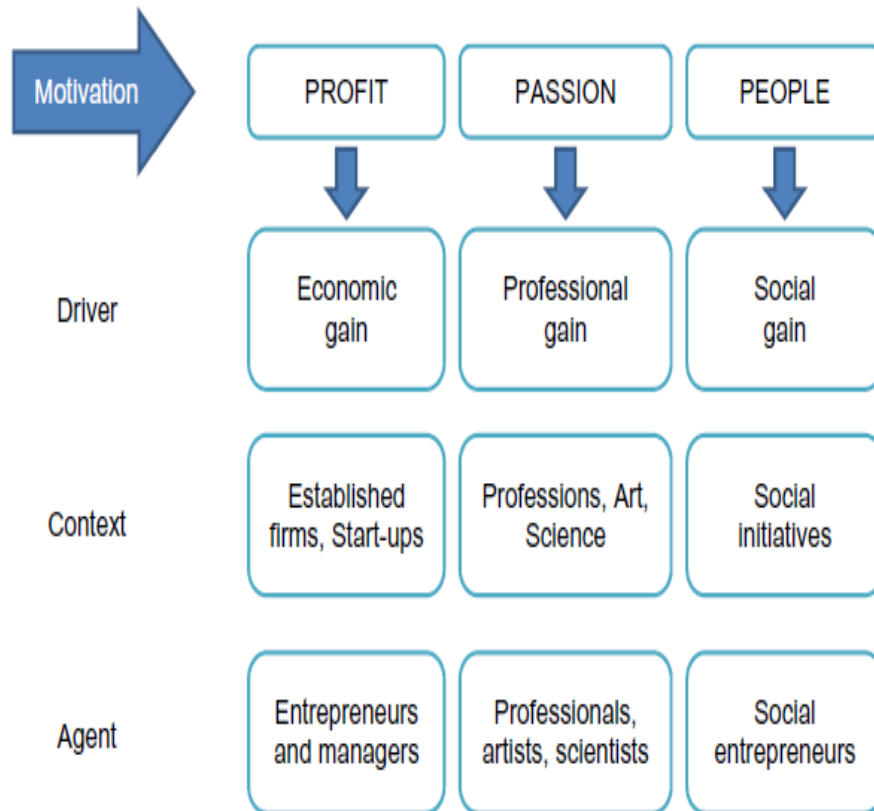


НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

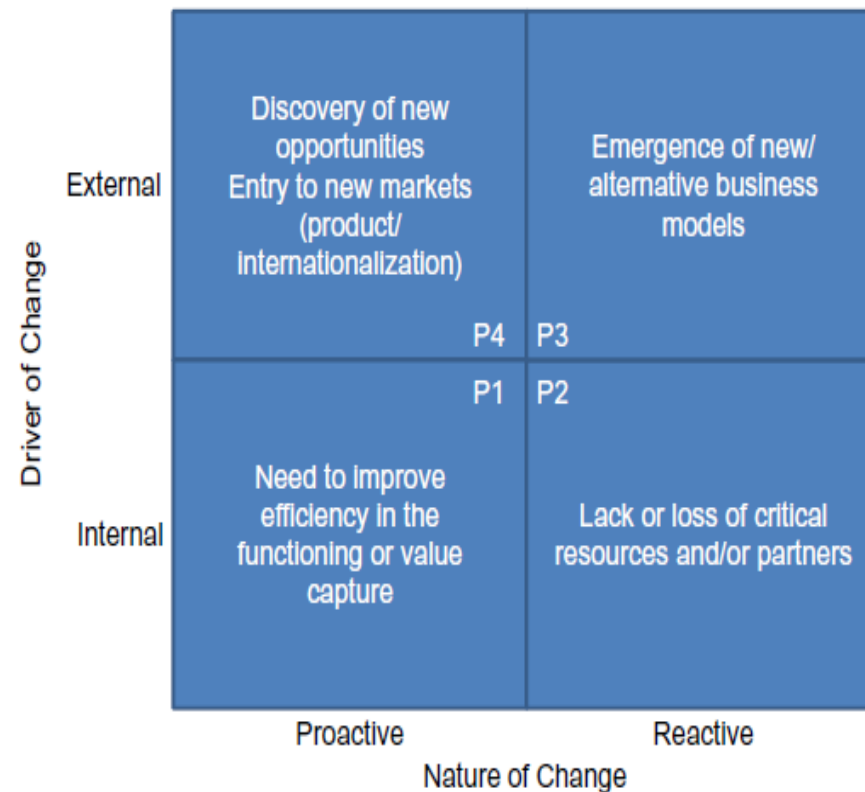
# Возникновение и изменение бизнес-модели

## Причины возникновения БМ:

экономическая, профессиональная, социальный вклад



## Матрица изменений: природа изменений и двигатели



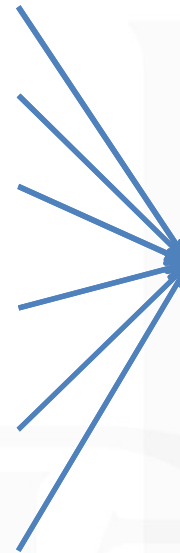


НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Роль топ-менеджмента в инновационных бизнес-моделях

## Гипотезы

- ✓ Управленческие навыки
- ✓ Предпринимательские навыки
- ✓ Связи с партнерами
- ✗ Управленческие навыки + связи с партнерами
- ✓ Предпринимательские навыки + связи с партнерами
- ✗ Предпринимательские навыки + Управленческие навыки



## Инновационная бизнес-модель



- Новые комбинации продуктов, услуг и информации
- Новые клиенты
- Объединение участников новыми способами
- Новые процессы и нормы



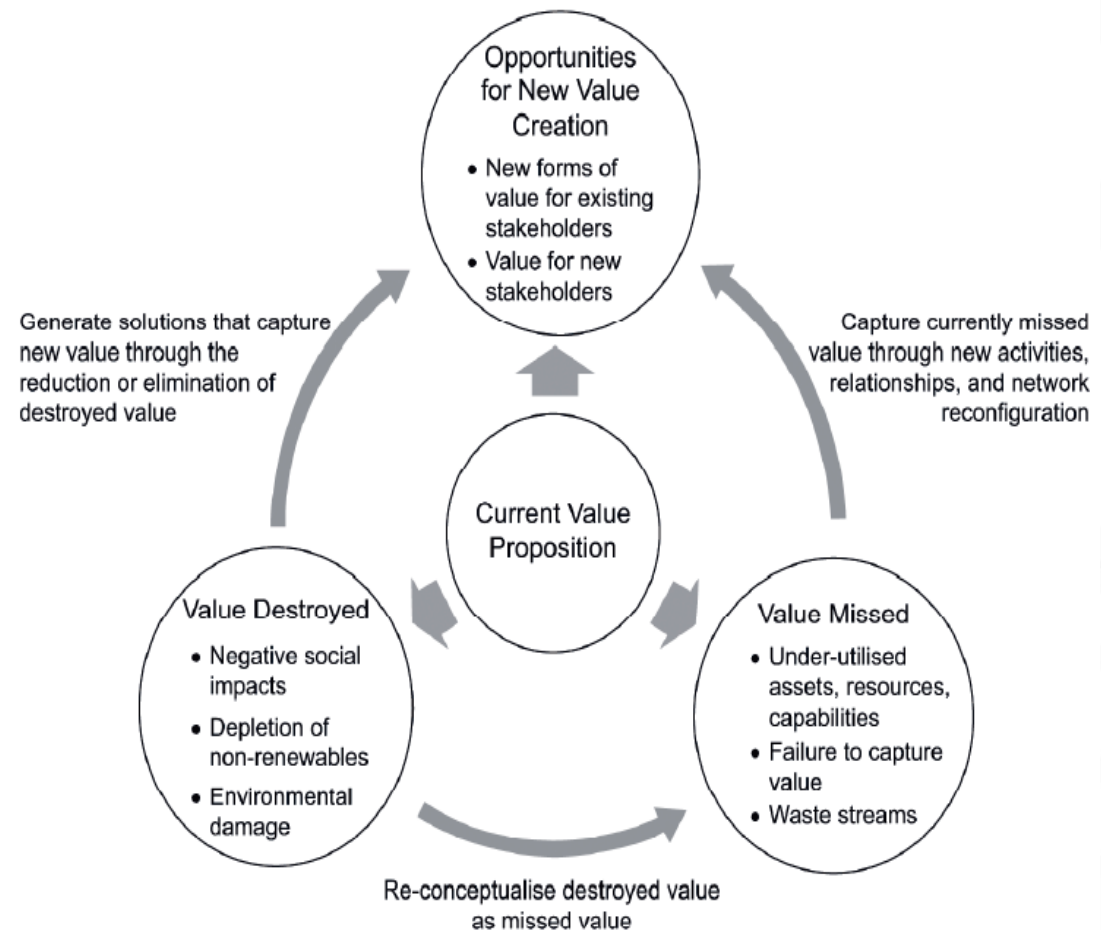
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Инструмент балансировки ценностей в бизнес-моделях

## Предпосылки исследования:

- Недостаток изучения баланса ценностей между различными участниками окружения компании (клиенты, участники сети, общество, окружающая среда)

## Модель анализа текущего предложения ценности



Источник: Bocken N. et al. A value mapping tool for sustainable business modelling // Corporate governance, VOL. 13 NO. 5

Высшая школа экономики, Москва, 2014

2013



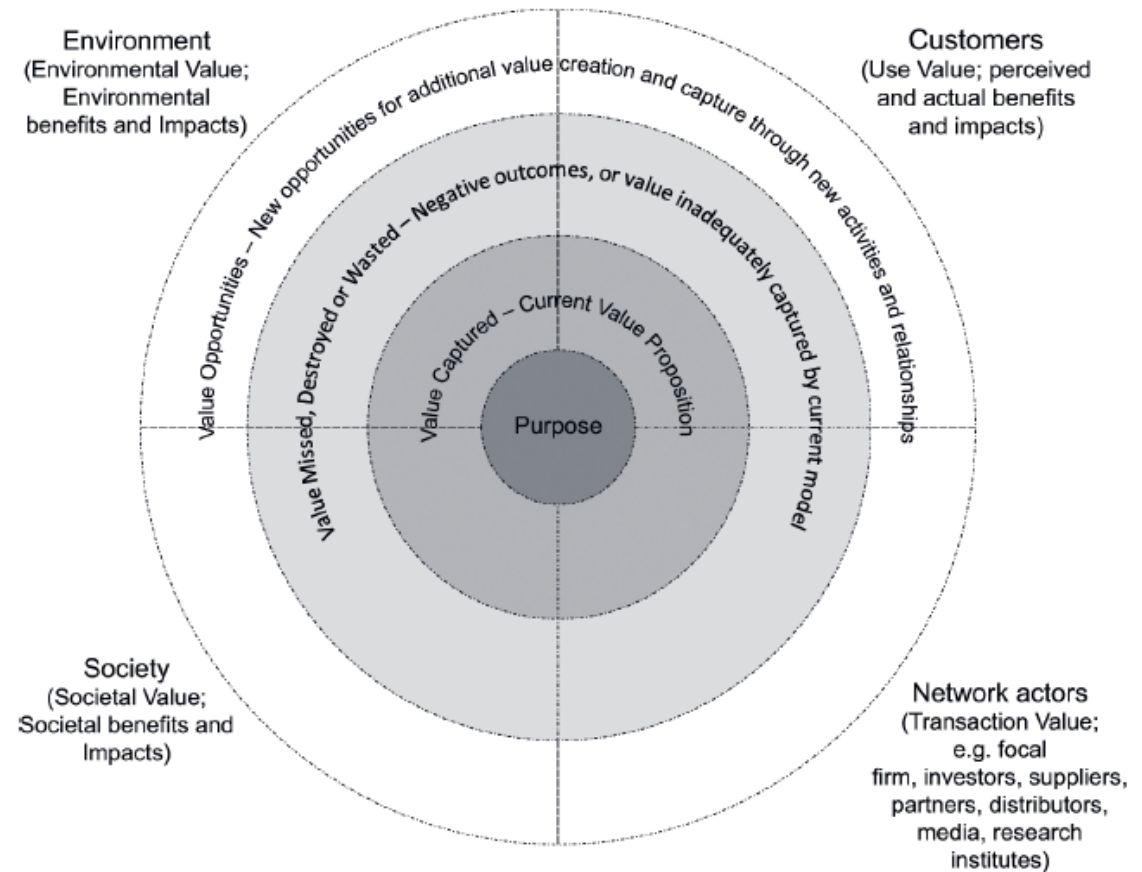
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Инструмент балансировки ценностей в бизнес-моделях

## Цели создания инструмента:

- Определить положительные и отрицательные характеристики текущего предложения ценности в сети
- Определить возможные конфликты ценностей
- Определить возможности для изменения бизнес-модели с целью снижения индивидуальных негативных результатов и улучшения общего результата для участников в сети ценности

## Инструмент для достижения баланса между участниками



Источник: Bocken N. et al. A value mapping tool for sustainable business modelling // Corporate governance, VOL. 13 NO. 5

Высшая школа экономики, Москва, 2014

2013



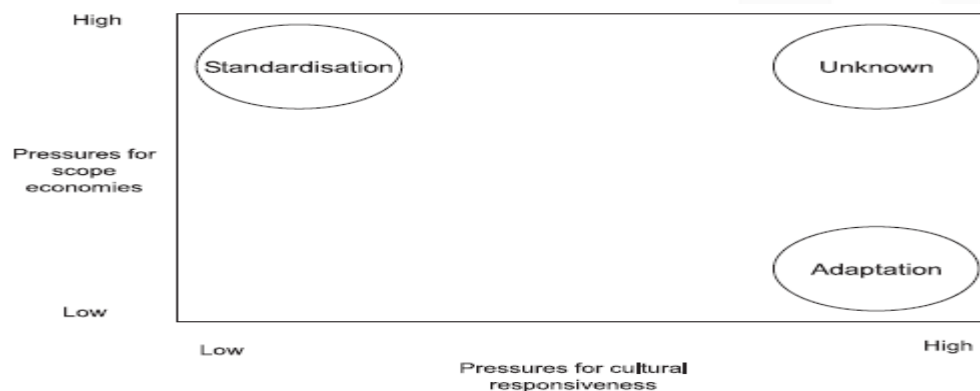
# Стандартизация и адаптация бизнес-моделей

## Сторонники стандартизации

- Однородность рынков
- Однородность потребительских предпочтений
- **Цель** - Экономия на масштабах производства

## Сторонники адаптации

- Необходимость учитывать уникальные измерения рынков
- Отличия макроэкономических факторов: климат, культура, вкусы, технологии и т.д.
- **Цель** - Учет культурных особенностей рынка



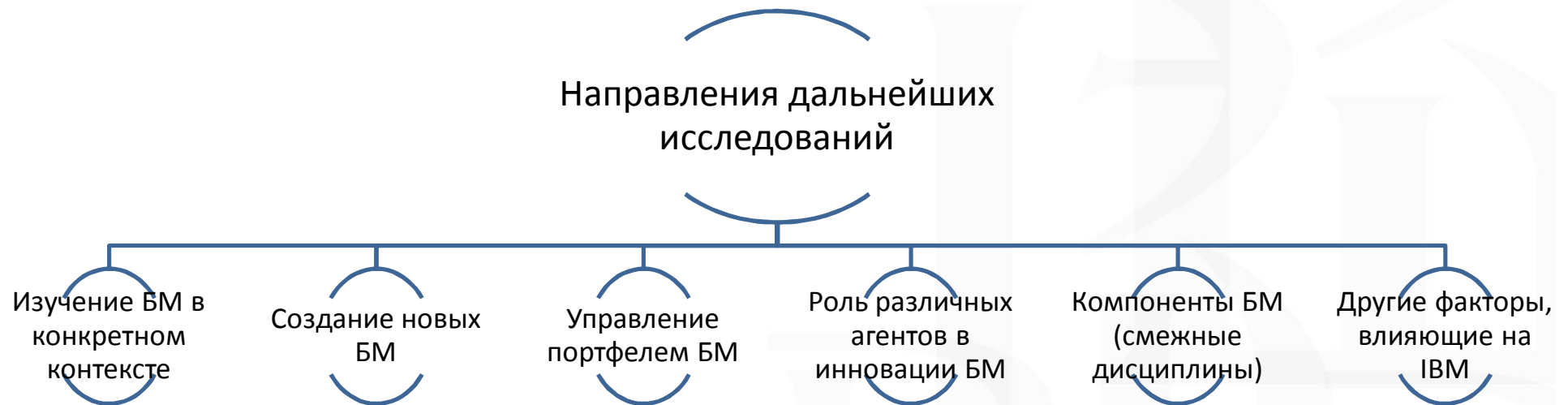
Источник: Ang Z., Massingham P. National culture and standartization vs adaptation of knowledge management // Journal of knowledge management, VOL. 11 NO. 2 2007

Wong J. S. et al. International marketing adaptation vs standatization of multinational companies // International marketing review, Vol. 26 Nos 4/5, 2009



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Дальнейшие направления исследований, предлагаемые авторами



Источник: Vives L., Svejnova S. Business models: towards an integrative framework // Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 9 No. 3, 2011

Guo H., Zhao J., Tang J. The role of top managers' human and social capital in business model innovation // Chinese Management Studies, Vol. 7 No. 3, 2013

Высшая школа экономики, Москва, 2014



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

Спасибо  
за внимание!