

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

Н. Н. Бек¹,

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

Л. Р. Гаджаева²,

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ И СТРАТЕГИИ: ОСОБЕННОСТИ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

В статье представлены результаты обобщения исследований инновационных бизнес-моделей, открытых инновационных бизнес-моделей и открытых инновационных стратегий. Выявлена заинтересованность бизнеса и интенсивный рост научных работ в этой области. Определены позиции отдельных авторов по структуре компонентов, параметрам и соотношению бизнес-модели инновации с моделями открытых инноваций, открытыми бизнес-моделями и открытыми инновационными стратегиями. Показано, что открытость инновационных бизнес-моделей усиливает роль экосистем, платформ, сообществ и других сетевых форм организации в стратегическом управлении. Наиболее востребованы исследования по вопросам согласования бизнес-моделей инноваций с результативностью создания и присвоения ценности, с инновационными бизнес-стратегиями и стратегиями позиционирования в условиях перехода на цифровые технологии.

Ключевые слова: бизнес-модель инноваций, открытые инновации, открытая бизнес-модель, открытые инновационные стратегии.

OPEN INNOVATION BUSINESS MODELS AND OPEN STRATEGIES: FEATURES, CHALLENGES, DEVELOPMENT PROSPECTS

The paper discusses the results of review of the business models innovation, open innovation business models and open innovation strategies. We reveal an increasing business attention and extensive growth of scientific paper in this field. We define positions of single authors about framework of components, parameters and relation business model innovation with open

¹ Бек Надежда Николаевна, ведущий научный сотрудник факультета бизнеса и менеджмента, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента; e-mail: beknad@mail.ru

² Гаджаева Лаура Рашидовна, аспирант; e-mail: Laura.gadzhajeva@gmail.com

business models and open innovation strategies Based on existing literature, we illustrate that openness of business models innovation enhance the role of ecosystems, platforms, communities and other network forms in strategic management. The important avenues for future research in understanding and alignment business model innovation with effectiveness of creating and capturing value, business, innovation strategies and positioning strategies in digital transformation era.

Key words: business models innovation, open innovation, open business models, and open innovation strategies.

Введение

Опросы, проводимые международными консалтинговыми компаниями среди генеральных директоров и менеджмента компаний по всему миру на протяжении последнего десятилетия, показывают, что никакие другие факторы инновации в деятельности или в технологическом развитии организации не приводят к такому увеличению прибыли, как инновация в бизнес-модели [IBM, 2006, 2008; BCG, 2009; Foss et al., 2015]. Бизнес-модель инноваций (БМИ) является более прибыльной примерно на 6%, чем новый продукт или процесс [BCG, 2009]; более 90% руководителей международных компаний считают, что БМИ важнее для конкурентного преимущества, чем инновационные продукты и услуги [IBM, 2008]. По мнению руководителей американских компаний из разных отраслей, в ближайшие три года в отраслях произойдут изменения более важные, чем за последние 50 лет, что приведет к появлению новых проблем и разрушению традиционных бизнес-моделей [KPMG, 2016]. Возможности создания компаниями принципиально новой логики и организационной модели ведения бизнеса существенно расширились благодаря расширению использования информационно-коммуникационных технологий, развитию межфирменных сетей и кластеров, технологических и многосторонних платформ, повышению роли нематериальных активов, виртуальных товаров и услуг, каналов распределения и коммуникаций.

Наблюдается также всплеск внимания к БМИ в академической среде. Центр внимания и исследователей, и практиков в области бизнес-моделей смещается к БМИ [Amit, Zott, 2012], которые рассматриваются как отдельный тип инновации и источник конкурентного преимущества. «Все больше компаний обращаются к инновационной бизнес-модели в качестве альтернативы или дополнения к инновационному продукту или процессу» [Amit, Zott, 2012, p. 41], так как «лучшая бизнес-модель часто будет превосходить лучшую идею или технологию» [Chesbrough, 2007, p. 12] и в ней «заложен больший потенциал успеха, чем в инновационном продукте или процессе» [Гассман и др., 2016, с. 10].

В настоящей статье рассматриваются основные направления развития исследований в области БМИ, открытых бизнес-моделей (ОБМ) и откры-

тых инноваций (ОИ) компаний в период с 2000 по 2016 г., выделяются основные акценты исследований, их смещение во времени, перспективные направления исследований и открытые вопросы.

Авторы анализируют опубликованные результаты работ с позиции следующих актуальных вопросов:

- что определяет структуру компонентов, параметры и соотношения БМИ и ОБМ;
- каковы характеристики, механизмы, источники открытых БМИ и стратегии открытых инноваций;
- как отражается влияние цифровых технологий на открытые БМИ и стратегии ОИ, как они дополняют или заменяют другие БМ;
- какие направления считаются перспективными в области БМИ и ОБМ.

Первые публикации по БМИ появляются в начале 2000-х гг., а с 2010 г. (согласно Scopus) наблюдается их экспоненциальный рост (рис. 1). Наиболее цитируемыми являются работы [Chesbrough 2007, 2010; Markides, 2006; Johnson et al., 2008; Gambardella, McGahan, 2010; Amit, Zott, 2012, 2015; Casadesus-Masanell, Zhu, 2013].

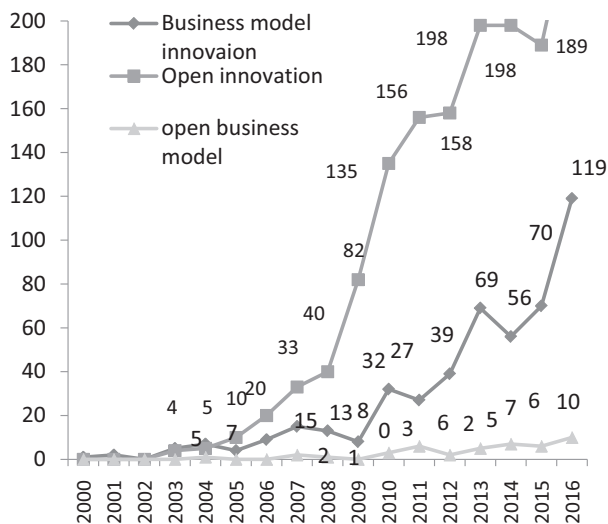


Рис. 1. Динамика публикаций по инновационной бизнес-модели, открытым инновациям, открытой бизнес-модели
Источник: Scopus 2000–2016.

Анализ динамики публикаций по БМИ [Foss, Saebi, 2017], выполненный в развитие первой обзорной статьи [Schneider, Spieth, 2013], показал, что общее количество работ в базе Scopus в 2015 г. достигло 349. Продол-

женный автором анализ публикаций за 2016 г.¹ свидетельствует о сохранении тенденции роста их числа. Ряд специальных выпусков академических журналов посвящен отдельным аспектам БМИ (табл. 1). Несколько специальных выпусков журналов R&D Management, Technovation, Research Policy, и Research-Technology Management относится к проблематике открытых инноваций.

Таблица 1

**Специальные выпуски журналов по инновационной бизнес-модели,
2000–2016 гг.**

Журналы	Специальные выпуски
Long Range Planning	2013. Vol. 46. № 6. Управление бизнес-моделями для инноваций, стратегические изменения и создание ценности
International Journal of Innovation Management	2013. Vol. 17. № 01. Инновационная бизнес-модель как драйвер и предмет инноваций
International Journal of Product Development	2013. Vol. 18. № 3/4. Вызовы для инновационной бизнес-модели
International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management	2014. Vol. 18. № 4. Инновационная бизнес-модель с точки зрения предпринимательства
R&D Management	2014. Vol. 44. № 3. Инновационная бизнес-модель с точки зрения «объяснения бизнеса», «ведения бизнеса» и «развития бизнеса» 2016. Vol. 46. № 3. Бизнес-модель и инновации

Хотя развитие исследований по БМИ тесно связано с изучением бизнес-моделей и инноваций, при значительном росте интереса к проблематике открытых инноваций (ОИ) число публикаций (в базе Scopus) по открытой бизнес-модели (ОБМ) относительно низкое. По мнению [Weiblen, 2014], относительно низкое количество публикаций по ОБМ обусловлено тем, что исследования по ОБМ слабо структурированы и тесно связаны с ОИ. Концепция еще не относится к разряду первоклассных исследований, находясь на уровне конференций и рабочих документов. В базе Google Scholar публикации по ОБМ представлены более широко (рис. 2). Это можно объяснить большим объемом материалов конференций, свидетельствующим о поисковой стадии исследований в данной области. Многие исследования обобщают результаты отдельных исследований

¹ Поисковые запросы в базе Scopus и электронных базах данных Google Scholar и Elibrary для российских публикаций: «innovation business model», «innov* business model», «open innovation», «open business model» — в названии, ключевых словах, тексте публикации. Запрос проводился в период с октября по декабрь 2016 г., с дополнительными раундами в августе — сентябре 2017 г. для новых опубликованных материалов.

или проводятся в формате «кейс-стади» (case study) с анализом ситуации и опыта конкретных компаний.

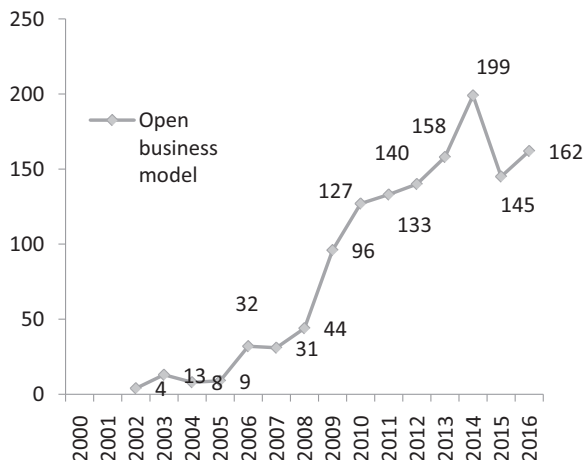


Рис. 2. Динамика публикаций — открытая бизнес-модель
Источник: Google Scholar 2000–2016.

Интерес к исследованию БМИ наблюдается также у российских авторов. С 2010 по 2016 г. число публикаций выросло с 23 до 53 (по базе eLIBRARY).

Авторы первой обзорной статьи «Инновационные бизнес-модели: к комплексной программе будущих исследований» в *International Journal of Innovation Management* на основе анализа публикаций по БМИ выделяют три исследовательских потока и теоретический фундамент будущих исследований по этим направлениям: предпосылки появления БМИ, процессы и элементы БМИ и влияние БМИ на результативность компании [Schneider, Spieth, 2013].

Перспективные направления и взаимосвязь исследований в области ИБМ, ОИ и ОБМ выделены, исходя из содержания наиболее цитируемых статей (по данным Scopus и Google Scholar) и работ, опубликованных в специальных выпусках журналов. Методологическую основу анализа составляют концепции и выводы обзорных статей [Schneider, Spieth, 2013; Björkdahl, Holmén, 2013; Wikhamn, Wikhamn, 2013; Weiblen, 2014; Foss, Saebi, 2017].

Направления исследований по инновационной бизнес-модели

Хотя центр внимания и исследователей, и практиков в области бизнес-моделей (БМ) смещается [Amit, Zott, 2012] к инновационным биз-

нес-моделям (БМИ), и в общем виде БМ понимается как «фундаментальное переосмысление ценностного предложения фирмы в контексте новых возможностей» [Bock et al., 2012, p. 290], по-прежнему нет ответа на важнейшие концептуальные вопросы — не достигнуто соглашения относительно определения БМИ, ее структуры и параметров.

БМИ определяется как ««реализованная бизнес-модель, которая является новой для фирмы» [Björkdahl, Holmen, 2013, p. 214], как «изменения бизнес-модели» [Sosna et al., 2010; Achtenhagen et al., 2013], как «динамика бизнес-модели» или «эволюция бизнес-модели» [Demil, Lescocq, 2010], как «открытие/развертывание принципиально иной бизнес-модели в существующем бизнесе» [Markides, 2006, p. 20], как «процесс разработки новой или изменение существующей системы деятельности фирмы» [Amit, Zott, 2010, ст. 2], как «поиск новой бизнес-логики фирмы и новых способов создания и получения ценности для всех стейкхолдеров» [Casadesus-Masanell, Zhu, 2013, p. 464], как «спроектированные, новые, нетривиальные изменения в ключевых элементах бизнес-модели фирмы и/или архитектуре, связывающей эти элементы» [Foss, Saebi, 2017, p. 201]. То есть акцент делается на новизне, динамике и процессе изменений. В [Amit, Zott, 2010] БМИ рассматривается как новый источник инноваций, в [Chesbrough, Rosembloom, 2002; Chesbrough, 2010; Baden-Fuller, Haefliger, 2013] — как драйвер для коммерциализации идей и технологий, в [Williamson, 2006; Chesbrough, 2007; Spieth, Schneider, 2013; Гассман и др., 2016] — как «стратегическая инновация», в [Bock et al., 2012] — как организационная инновация. БМИ определяется исходя из фокуса на типе самой компании (стартап или уже действующая компания): запуск новой бизнес-модели для вновь созданной компании и преобразование или реконфигурация БМ существующей компании [Massa, Tucci, 2013; Spieth, Schneider, 2013; Cortimiglia et al., 2016]. Причем разработку новой БМ связывают в основном с предпринимательской деятельностью и спин-офф [Massa, Tucci, 2013; Chesbrough, 2010], а БМИ существующей компании — с изменением компонент или архитектуры ее БМ. При этом мнения экспертов относительно масштаба изменений в БМ разделились — одной или более компонент [Abdelkafi et al., 2013, Amit, Zott, 2012] или двух и более [Гассман и др., 2016], которые считают, что изменение одной лишь компоненты приведет только к появлению инновационного продукта.

В определенной мере диапазон различий в понимании и определении БМИ отражает различия в подходах к категории инноваций: инновации как результаты (продукты, системы) и процессы, а также к «новизне», как основной характеристике инноваций. Следует также отметить, что в исследованиях последнего десятилетия сложилось понимание, что категория БМИ гораздо более широкое понятие, чем логика «создания и присвоения ценности».

Обобщая, можно выделить несколько направлений исследований по БМИ:

- 1) предпосылки появления БМИ;
- 2) определение и элементы БМИ, включая типологию и таксономию;
- 3) процесс разработки, изменения или трансформации БМИ, используемые инструменты и методы;
- 4) влияние БМИ на результативность компании;
- 5) влияние внешних факторов на БМИ;
- 6) организационные аспекты БМИ.

Результаты работ последних лет по ряду выделенных исследователями направлений [Spieth, Schneider, 2013] характеризуются более детальной проработкой. В частности, в исследованиях процессов и элементов БМИ предложены модели и инструменты для разработки бизнес-моделей [Frankenberger et al., 2013; Eurich et al., 2014], даны варианты их типологии и таксономии. Сформировались группы исследований, направленных на изучение организационных аспектов БМИ [Foss, Saebi, 2015, 2017] и влияние внешних факторов на трансформацию моделей бизнеса.

К новым относятся исследования основных параметров БМИ – степени новизны и масштаба изменений в ключевых компонентах и/или архитектуре БМ (табл. 2).

Таблица 2

Классификация бизнес-модели — объем изменений/степень новизны

Новизна	Объем изменений		
		Модульные БМИ	Архитектурные БМИ
	Новые для фирмы	<i>Эволюционная</i>	<i>Адаптивная</i>
	Новые для отрасли	Сфокусированная	Комплексная

Источник: [Foss, Saebi, 2017].

Эволюционная БМИ предполагает постепенные изменения в отдельных компонентах во времени; *адаптивная БМИ* отражает изменения БМ в целом, которые могут быть новыми для фирмы, но необязательно новыми для отрасли; *сфокусированная и комплексная БМИ* предполагают изменения отдельных компонентов или архитектуры БМ, что может привести к изменению существующих правил игры на рынке или ситуации в отрасли.

Расширился диапазон концептуальных и методических подходов к объяснению результативности и эффективности БМИ. Наряду с традиционными оценками влияния БМИ на финансово-экономические и маркетинговые результаты компании [Chesbrough, 2007; Гассман и др., 2016; Amit, Zott, 2012] изучается влияние БМИ на возможности фирмы «решить

проблему, которая никогда не была решена до того» [Johnson et al., 2008], на создание конкурентного преимущества [Amit, Zott, 2012], на стратегическую гибкость [Bock et al., 2012], на снижение рисков имитации [Гассман и др., 2016], на изменение отрасли или структуры рынка [Johnson et al., 2008; Casadesus-Masanell, Zhu, 2010; Гассман и др., 2016]. В числе негативно влияющих на результативность БМИ факторов отмечаются: конфликты с существующими активами и бизнес-моделью и инерция со стороны сотрудников [Chesbrough, 2010], низкая склонность к риску у сотрудников [Velu, Jacob, 2016], влияние организационной культуры [Hock et al., 2016], доминирующая логика в отрасли и неспособность воспринимать бизнес-модель как отдельную инновацию [Гассман и др., 2016].

Среди внешних факторов, влияющих на БМИ, выделяются изменения бизнес- и технологической среды [Achtenhagen et al., 2013], появление цифровых технологий и производств [Gunze, Holm, 2013], институциональные изменения и отраслевые преобразования [Schneider et al., 2013], а также появление новых услуг как отдельной ценности или дополнения к продукту [Velamuri et al., 2013].

Авторы работ по БМИ в качестве перспективных рассматривают концептуальные и эмпирические исследования по предпосылкам и эффектам БМИ (внешним и внутренним), по процессам, типам и формам новых БМИ, а также междисциплинарные исследования на пересечении с теорией предпринимательства, открытых инноваций и сервитизации.

Направления исследований и тенденции развития открытых БМИ

В качестве направлений исследований и тенденций развития БМИ, связанных с проблемами ОБМ, можно выделить:

- роль категории открытости в открытых БМ и ОИ [Teece, 2010; Weiblen, 2014; Vanhaverbeke, Chesbrough, 2014; Frankenberger et al., 2014; Tucci et al., 2016; West, Bogers, 2017; Chesbrough, 2017];
- соотношение и взаимовлияние БМИ и ОИ; влияние степени новизны и объема изменений в ключевых элементах и/или архитектуре БМИ [Foss, Saebi, 2017];
- сетевую перспективу исследований БМИ и открытых БМ: смещение акцентов от одной компании к сети; особенности создания и присвоения ценности в новых открытых и сетевых формах; роль бизнес- и инновационных экосистем и инновационных платформ [West, 2014; West, Bogers, 2014; Piller, West, 2014];
- соотношение и взаимосвязь БМИ и стратегий компании [Zott, Amit, 2008; Casadesus-Masanell, Ricart, 2010; Chesbrough, 2007, 2011; Saebi, Foss, 2015; Spieth et al., 2016; Cortimiglia et al., 2016];

- БМИ как способ переориентации бизнеса на сервисную ориентацию, создание и предоставление интегрированных продуктов и услуг [Chesbrough, 2011, 2017; Velamuri et al., 2013; Clauß et al., 2014];
- описание и анализ новых типов и форм ОБМ, связанных с развитием цифровой экономики [Sorescu, 2017; Iivari et al., 2016; Burmeister et al., 2015; Gunzel, Holm, 2013].

Открытые модели инноваций и открытые инновационные бизнес-модели

В исследованиях по открытой бизнес-модели инноваций можно выделить два потока с ориентацией на истоки и проблемы *открытых инноваций* и *бизнес-моделей* [Weiblen, 2014]. В первом потоке исследования открытой БМИ базируются на концепции «открытых инноваций» Генри Чесбро. ОИ определяются как «распределенный инновационный процесс, основанный на целенаправленно управляемых потоках знаний через границы организации, используя денежные и неденежные механизмы в соответствии с бизнес-моделью организации» [Chesbrough, Bogers, 2014, p. 17]. «Открытость» БМ в этом случае связана не только с использованием внутренних и внешних идей и технологий в создании ценности, но и с присвоением большей ценности за счет использования активов, ресурсов, знаний в собственном бизнесе и в бизнесе других компаний [Чесбро, 2008].

Большинство авторов не делают различий между ОИ и ОБМ, лишь некоторые рассматривают построение или адаптацию ОБМ на принципах ОИ [Weiblen, 2014]. Как правило, при оценке результативности управления инновационной деятельностью компании открытость инновационных процессов и открытость бизнес-модели противопоставляются их «закрытости» применительно к созданию и присвоению ценностей. Для закрытой бизнес-модели характерна ориентация инновационных процессов на внутриорганизационные источники знаний и активов, на защиту своей интеллектуальной собственности, на разработку и коммерциализацию инноваций на существующем рынке. ОБМ нацелена на привлечение извне лучших идей и компетенций, комбинирование внутренних и внешних знаний и технологий при создании ценностей. А выход на смежные и новые рынки, включая рынки ресурсов и ноу-хау, продажи объектов интеллектуальной собственности позволяют увеличить поток доходов и присвоение ценностей. Однако управление реализацией ОБМ охватывает более широкий круг вопросов, чем ее финансово-экономические результаты. Сравнение ОИ и ОБМ [Weiblen, 2014; Vanhaverbeke, Chesbrough, 2014] с позиции целей, продолжительности сотрудничества и обязательств позволило выявить ряд важных для управленческих задач решений (табл 3).

Особенности открытых инноваций и открытой бизнес-модели

	ОИ	ОБМ
Цель	Использование внешних знаний	Создание и присвоение ценности с участием стратегических партнеров
Продолжительность сотрудничества	Временное в рамках одного инновационного проекта	В течении всего жизненного цикла продукта
Обязательства		Разделение ценности в соответствии с соглашениями между партнерами

Источник: составлено авторами по [Vanhaverbeke, Chesbrough, 2014].

Модель ОИ предусматривает использование внешних источников знаний, но это обязательно означает, что внешние партнеры участвуют в создании и коммерциализации нового ценностного предложения. Открытая бизнес-модель ориентирована на создание и предоставление на рынок ценности в виде новых или интегрированных продуктов и услуг с вовлечением стратегических партнеров и на присвоение этой ценности. Распределение совместно созданной ценности происходит в соответствии с соглашениями между партнерами. В модели ОИ сотрудничество может быть временным в рамках одного инновационного проекта, а в случае ОБМ — сотрудничество с партнерами продолжается в течении всего жизненного цикла ценностного предложения [Vanhaverbeke and Chesbrough, 2014]. Кроме того, могут быть приняты решения о различных вариантах комбинации модели ОИ с закрытой или открытой БМ.

В результате объединения ОБМ и модели ОИ образуется *модель инновационной сети или экосистемы*. В таких сетевых структурах фокус конкуренции смещается с инновационного продукта на другие «конкурентные драйверы» [Vanhaverbeke, Chesbrough, 2014]. Создатели сети могут извлекать выгоду от инноваций технологических партнеров, даже не являясь новаторами. Кроме того, центр внимания в стратегическом управлении распространяется за пределы границ компании и переключается с центральной компании на сеть. Акцент делается на совместном создании ценности и на регулировании процессов присвоения коллективно созданной ценности всеми участниками сети [West, Bogers, 2014; Piller, West, 2014].

Этот поток исследований рассматривает открытость всех организационных процессов и связей в компании. ОБМ выступает в качестве «дизайна или архитектуры создания и присвоения ценности фокальной фирмы,

в которой отношения сотрудничества с экосистемой являются центральными в объяснении общей логики» [Теесе, 2010, р. 191].

Сотрудничество фокальной фирмы с партнерами по обмену или интеграции ресурсов, материальных и нематериальных активов может относиться к любому виду деятельности. Характерными особенностями таких ОБМ являются: *экосистема*, которая становится источником создания и присвоения ценности благодаря совместным действиям и взаимоотношениям фокальной компании со стейкхолдерами и акторами; *сеть ценностей* (value network), внутри которой создается совместная ценность; *платформы*, которые основаны на технологических активах и позволяют основателю и владельцу платформы влиять на развитие отрасли; акторы экосистемы — стратегические альянсы, совместные предприятия или консорциумы [Weiblen, 2014].

Анализ открытости с позиции сферы исследований и разработок и открытости бизнес-процессов в целом позволил выделить четыре группы открытых БМИ [Frankenberger et al., 2014].

Исходя из характеристик «области открытости» (R&D или все бизнес-процессы) и степени открытости БМ (высокая и низкая) могут быть сформированы следующие БМИ:

- 1) открытая сфера R&D может выражаться в небольших инициативах и изменениях при незначительном влиянии на БМИ и рассматриваться как ранняя и слабая форма адаптации ОБМ. Предпосылками открытия БМИ могут выступать «необходимость создавать и присваивать новую ценность» и «конвергенция отрасли». Первая может быть вызвана слабой внутренней инновационностью и внешним давлением на компанию, вторая — стимулировать открытость несоответствием технологических компетенций компании новым требованиям;
- 2) увеличение зависимости других бизнес-процессов от открытости R&D, которое влияет на логику создания и присвоения ценности. Предпосылки изменения и увеличения открытости БМИ связаны с «необходимостью создавать и присваивать новую ценность», «конвергенцией отрасли», «предыдущим опытом сотрудничества», а также успешными примерами реализации ОБМ другими компаниями;
- 3) полностью открытая БМИ, где открытость относится ко многим бизнес- и операционным процессам компании. Все ранее отмеченные предпосылки могут стимулировать переход к открытой БМИ;
- 4) новая бизнес-модель формируется благодаря открытой бизнес-архитектуре, не являясь при этом центральной частью логики создания и присвоения ценности. Необходимость перехода к БМИ об-

условлена «несоответствием БМ» или «необходимостью создавать и присваивать новую ценность».

Таким образом, можно выделить два подхода к пониманию открытой БМИ. Первый — с позиции открытых инноваций, где открытость характеризует только инновационную деятельность. Второй — с позиции открытости бизнеса — отражает открытость всех процессов ведения бизнеса компании, ее внутренние и внешние связи и отношения.

Вопрос соотношения и *взаимосвязи БМИ и стратегий компании* относится к числу наиболее спорных и имеет свои истоки в более ранних работах по анализу бизнес-модели и конкурентной стратегии. Нередко стратегии и бизнес-модели используются как синонимы. Однако все чаще выдвигаются идеи относительно различия этих категорий: БМ более общая категория, чем бизнес-стратегия [Теесе, 2010]; бизнес-модели ориентированы на создание ценности, стратегия — на конкуренцию [Baden-Fuller, Morgan, 2010; Magretta, 2002]; БМ обеспечивает план создания ценности для фирмы и клиентов, стратегия предоставляет средства, с помощью которых она будет присваивать прибыль и дистанцироваться от конкурентов [Magretta, 2002]; бизнес-модель и рыночная стратегия продукта являются дополняющими, а не взаимоисключающими [Zott, Amit 2008]; они тесно взаимосвязаны — БМ формируется как дополнение к стратегии [Casadesus-Masanell & Ricart, 2011]. Общий вывод: согласованность стратегии и БМ необходима для устойчивости конкурентных преимуществ. Изменения БМИ предполагают изменения стратегии, и наоборот. И основную роль в этом согласовании играют разные виды инноваций.

В понимании соотношения БМИ и стратегии также существуют различия [Spieth et al., 2016, Cortimiglia et al., 2016]. Для вновь созданной компании БМИ может служить инструментом для конкретизации бизнес-идей, до того как стратегия еще не сформирована, а для действующей компании инновационная бизнес-модель будет выступать результатом реализации стратегии [Cortimiglia et al., 2016]. Кроме того, различные открытые инновационные стратегии требуют разработки разных открытых БМ, и степень открытости БМ зависит от того, какую стратегию открытых инноваций применяет компания [Saebi, Foss, 2015]. В табл. 4 представлены четыре типа открытых инновационных стратегий и соответствующих им открытых бизнес-моделей. Изменения БМ как результат реализации открытой инновационной стратегии рассматриваются в трех измерениях — содержание (набор действий компании), структура (подразделения и связи между ними) и управление этими подразделениями и связями.

Открытые инновационные стратегии и открытые бизнес-модели

	Открытые инновационные стратегии			
	Рыночная инновационная стратегия	Краудсорсинговая инновационная стратегия	Стратегия совместных инноваций	Сетевая инновационная стратегия
Характеристика ОБМ	ОБМ, ориентированная на экономичность	ОБМ, ориентированная на пользователя	Совместная ОБМ	Открытая платформенная ОБМ
Содержание	Предложение ценности, позволяющее снизить транзакционные и коммуникационные издержки	Предложение ценности, используя знания сообществ и множества индивидумов	Радикальные инновации и открытие новых сегментов	ОБМ как открытая инновационная платформа для стейкхолдеров
Структура	Перераспределение ролей внутренних R&D Экономичная бизнес- и организационная структура	Фаза генерации идей инновационного процесса Аутсорсинг к «толпе»	Разные партнеры становятся участниками инновационного процесса	Реорганизация производственной и дистрибуционной системы Внутренняя комплементарная сеть
Управление	Денежные вознаграждения для внешних поставщиков знаний Использование «экспертов по интеграции» для поглощения знаний на рынке	Денежные поощрительные призы Привлечение и стимулирование сотрудников за участие в управлении сообществами	На основе контрактов, разделение вознаграждений на организационном уровне с внешними провайдерами знаний Стимулы для собственных сотрудников для взаимодействия с партнерами	Стимулы для собственных сотрудников для взаимодействия с партнерами Перераспределение рисков и вознаграждений

Источник: [Foss, Saebi, 2015].

Четыре типа открытых инновационных стратегий и соответствующие им типы ОБМ выделяются в зависимости от использования внешних знаний. Открытые инновационные стратегии классифицируются по двум параметрам: «широта» и «глубина» поиска знаний и степень их привлечения (низкая/незначительная и высокая/значительная). Рыночная инновационная стратегия предполагает получение знаний на рынке посредством приобретения лицензий на интеллектуальную собственность, аутсорсинга исследований и разработок, покупки стартап-решений и т.д. Она характеризуется низкой глубиной/разнообразием знаний и незначительной шириной интеграции внешних источников. Выбирая данную стратегию, компания извлекает выгоду от рыночных инноваций, комплементарных ресурсов или технологических способностей внешних участников, ускоряя время разработки и выхода на рынок. Реализация этой стратегии влияет на все три характеристики БМ. Ускорение процесса разработки решения и выхода на рынок позволяет создать дополнительную ценность для клиента, сократить издержки и повысить потенциал для присвоения ценности. Такая ОБМ ориентирована на экономичность. Краудсорсинговая инновационная стратегия предполагает привлечение знаний «толпы» — большого количества людей, экспертов и сообществ для решения конкретной проблемы или для получения уникальных идей. Она характеризуется низкой глубиной знаний и высокой степенью использования внешних источников и может привести к созданию нового ценностного предложения, разрабатываемого под конкретные нужды пользователей, зачастую с участием самих пользователей. В результате реализации такой стратегии в БМ изменяются структура и управленческие механизмы. Стратегия совместных инноваций предполагает сотрудничество компании с определенным кругом партнеров, их глубокую интеграцию в инновационный процесс компании. Такая стратегия характеризуется высокой глубиной интеграции и незначительной шириной/разнообразием использования внешних знаний. Ее реализация может привести к созданию нового ценностного предложения, основанного на технологических инновациях, выходу на новый рынок или привлечению внимания нового сегмента потребителей. При успешной реализации стратегии совместных инноваций изменяются содержание БМ, ее структура и управление. Сетевая инновационная стратегия также предполагает глубокую интеграцию определенного круга внешних партнеров и активное использование знаний из других внешних источников. Принятие сетевой инновационной стратегии создает БМ, которая функционирует как открытая инновационная платформа, связывая центральную компанию с отдельными партнерами, поставщиками, исследовательскими институтами и сообществами пользователей для совместного создания и присвоения ценностей инноваций. В соответствующей ей модели ведения бизнеса в центральной

компании кардинально изменяются бизнес- и операционные процессы, структура и взаимосвязи внутренних подразделений, структура и механизмы управления.

Появление новых процессов и расширение числа участников ОБМ ведут к изменению роли экосистем, платформ, сообществ и других сетевых форм организаций, что формирует новые направления исследований в открытых БМИ с точки зрения как развития концепции ОИ, инновационных сетей и экосистем [Tucci et al., 2016; West, Bogers, 2017; Chesbrough, 2017], так и проблемы открытости всех бизнес-процессов [Weiblen, 2014; Frankenberger et al., 2014; Saebi, Foss, 2015].

Особенно важным в цифровой век становится понимание влияния цифровых технологий на БМИ и их открытость. В отдельных исследованиях существуют попытки изучать данные аспекты [Sorescu, 2017; Iivari et al., 2016; Burmeister et al., 2015]. Выявлены три важных параметра — источника формируемых ценностей в новых БМИ, построенных на принципах больших данных: объем, скорость и разнообразие. Такой тип БМИ может быть принят и молодыми стартапами, и большими зрелыми компаниями. Бизнес стартапов базируется на сборе, анализе большого объема данных из разных источников, его структурировании и систематизации с продажей полезных частей этих данных заинтересованным потребителям. Расширяется круг крупных технологических компаний, таких как Microsoft и SAP, которые извлекают выгоду от продажи лицензий на программные продукты и системы и от оказания услуг, основанных на обработке данных [Sorescu, 2017].

В экосистемной БМ в сфере промышленного интернета [Iivari et al., 2016] отношения между партнерами построены на принципах совместного и взаимоусиливающего создания и присвоения ценности (value co-creation and co-capture). Данная «oblique» — косвенная или наклонная БМ позволяет быстрорастущим сервисно ориентированным компаниям управлять ресурсами и активами за пределами границ фирмы. Преимущества «oblique»-БМ в том, что в ней источники создания ценности, присвоения и обмена не разделены, а рассеяны по всей экосистеме. Это позволяет усилить рыночные позиции участникам экосистемы и создает угрозы горизонтальным и вертикальным БМ. Быстро увеличивается число последователей Apple, Uber и Airbnb, применяющих «oblique»-БМ.

Заключение

В целом проведенный анализ подтверждает ранее сделанные выводы многих авторов о концептуальной неоднозначности и слабой связи отдельных исследовательских направлений. Кумулятивному росту знаний в области БМИ и ОБМ препятствуют отсутствие междисциплинарных под-

ходов и слабая теоретическая база исследований открытых БМИ и стратегий, отражающая реалии цифровой экономики и экономики знаний.

Открытые БМИ облегчают интеграцию внутренних и внешних знаний и представляют новые открытые и сетевые формы создаваемых ценностей, включая интегрированные продукты и услуги, новые способы их создания и присвоения. Однако при этом у фокальной фирмы возникают новые проблемы согласования открытых БМИ с результативностью создания и присвоения ценности, с инновационными и бизнес-стратегиями, со стратегиями позиционирования. Более сложный комплекс проблем возникает у компании — центра экосистемы. Наряду с обеспечением результативности БМИ и удовлетворения основных стейкхолдеров в задачи такой компании входит обеспечение устойчивости и эффективности развития экосистемы в целом и соблюдение интересов всех ее участников. Центральными в решении этих проблем становятся концепции сетей, открытых инновационных и бизнес-систем, технологических и бизнес-платформ.

Это предопределяет необходимость проведения концептуальных и эмпирических исследований по выделенным в качестве перспективных направлениям и проблемам.

1. Концептуальные исследования вопросов *создания и присвоения ценности в условиях новых БМИ* (например, публичности решаемой проблемы в краудсорсинге), соотношения со стратегией, управления активами и отношениями между участниками, выравнивания процессов и бизнес-моделей, чтобы деятельность партнеров увеличивала ценность бизнеса и ценность экосистемы [Viscusi, Tucci, 2016; Tucci et al., 2016].

2. *Углубление организационных аспектов* формирования и управления ОБМ: мотивация к привлечению новых клиентов, разработчиков и участников, сохранению устойчивости, выравнивание культуры и ценностей партнеров и т.д.; особенности принятия стратегических и организационных управленческих решений, эксперименты, развитие и функционирование механизмов постоянного обучения, стратегического и платформенного лидерства [Chesbrough, 2010; Гассман и др., 2016], динамических способностей [Teese, 2010; Тис, 2012; Roaldsen, 2016].

3. Исследования факторов, влияющих на формирование и результативность БМИ, на разных уровнях с учетом их взаимовлияния. На макро- и микроуровне — это влияние институциональных факторов, экономики совместного потребления, динамики изменения структуры и границ отрасли. На уровне фирмы — влияние организационных ценностей и культуры, организационного дизайна, динамических способностей и лидерства, операционной системы и системы управления знаниями, навыков, мотивации и вовлеченности сотрудников. Под влиянием этих факторов могут изменяться как отдельные компоненты, так и архитектура БМИ в за-

висимости от взаимосвязанности или модульной обособленности компонентов бизнес-модели [Foss, Saebi, 2017].

4. Наряду с теоретическими исключительно актуальны эмпирические исследования возникающих на практике *новых типов и форм БМИ и ОБМ*. Как в них отражено воздействие цифровых технологий? Каковы источники формирования и результативности таких моделей? В чем состоят особенности функционирующих ОБМ (краудсорсинговых, сетевых, основанных на платформе) и стратегического управления ими? Как связаны эти БМИ со стратегическими, инновационными, рыночными и организационными решениями компаний?

Список литературы

1. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов / пер. с англ. — М.: Альпина Пабlishер, 2016.
2. Тис Д. Стратегии выхода на рынок: как избежать пирровых побед // Российский журнал менеджмента. — 2012. — Т. 10. — № 4.
3. Чесбро Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий. — М.: Поколение, 2007.
4. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. — М.: Поколение, 2008.
5. Achtenhagen L., Naldi L., Melin L. Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation // Long range planning. — 2013. — Vol. 46. — No. 6. — P. 427–442.
6. Amit R., Zott C. Business model design: an activity system perspective // Long Range Planning. — 2010. — Vol. 43. — P. 216–226.
7. Amit R., Zott C. Creating value through business model innovation // MIT Sloan Management Review. — 2012. — Vol. 53 — P. 41–49.
8. Amit R., Zott C. Creating value through business model innovation // MIT Sloan Management Review. — 2012. — Vol. 53 — P. 41–49.
9. Baden-Fuller, Morgan M. Business models as models // Long range planning. — 2010. — Vol. 43. — No. 2. — P. 156–171.
10. BCG. Business Model Innovation: when the game gets tough change the game, 2009. URL: <https://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>
11. Bock A. J., Opsahl T., George G., Gann D. M. The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation // Journal of Management Studies. — 2012. — Vol. 49. — No. 2. — P. 279–305.
12. Business Model Innovation: The Organizational Dimension. In: Foss N., Saebi T. (eds.). — Oxford University Press, 2015.
13. Burmester C., Luttgens D., Piller F. Business Model Innovation for Industrie 4.0: Why the «Industrial Internet» Mandates a New Perspective on Innovation // RWTH Aachen University, Technology and Innovation Management. Germany, 2015.
14. Bjorkdahl J., Holmen M. Business model innovation — the challenges ahead // Int. J. Product Development. — 2013. — Vol. 18. — P. 213–225.
15. Casadesus-Masanell R., Zhu F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models // Strategic Management Journal. — 2010. — Vol. 34. — P. 1–35.

16. *Casadesus-Masanell R., Ricart J.* From Strategy to Business Models and onto Tactics // Long Range Planning. — 2010. — Vol. 43. — P. 195–215.
17. *Chesbrough H.* Business model innovation: it's not just about technology anymore // Strategy & Leadership. — 2007. — Vol. 35. — P. 12–17.
18. *Chesbrough H., Bogers M.* 2014. Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In: *Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J.* (Eds.), New Frontiers in Open Innovation. Oxford University Press, 2014.
19. *Chesbrough H.* Business Model Innovation: Opportunities and Barriers // Long Range Planning. — 2010. — Vol. 43. — P. 354–363.
20. *Chesbrough H., Rosembloom R.* The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies // Industrial and Corporate Change. — 2002. — P. 2–40.
21. *Chesbrough H.* The Future of Open Innovation // Research-Technology Management. — 2017. — Vol. 60. — No. 1. — P. 35–38.
22. *Clauß T., Laudien S., Daxböck B.* Service-dominant logic and the business model concept: toward a conceptual integration // International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management. — 2014. — Vol. 18. — P. 266–288.
23. *Cortimiglia M., Ghezzi A., Frank A.* Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study // R&D Management. — 2016. — Vol. 46. — No. 3. — P. 414–432.
24. *Cortimiglia M., Ghezzi A., Frank A.* Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study // R&D Management. — 2016. — Vol. 46. — P. 414–432.
25. *Demil B., Lecocq X.* Business model evolution: in search of dynamic consistency // Long Range Planning. — 2010. — Vol. 43. — No. 2/3. — P. 227–246.
26. *Eurich M., Weiblen T., Breitenmoser P.* A six-step approach to business model innovation // International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management. — 2014. — Vol. 18. — No. 4. — P. 330–348.
27. *Foss N., Saebi T.* Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? // Journal of Management. — 2017. — Vol. 43. — No. 1. — P. 200–227.
28. *Foss N., Saebi T.* Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions // European Management Journal. — 2015. — Vol. 33. — No. 3. — P. 201–213.
29. *Frankenberger K., Weiblen T., Gassmann O.* Network configuration, customer centrality, and performance of open business models: A solution provider perspective // Industrial Marketing Management. — 2013. — Vol. 42. — P. 671–682.
30. *Frankenberger K., Weiblen T., Gassmann O.* The antecedents of open business models: an exploratory study of incumbent firms // R&D Management. — 2014. — Vol. 44. — P. 173–189.
31. *Gambardella A., McGahan A. M.* Business-model innovation: general purpose technologies and their implications for industry architecture // Long Range Planning. — 2010. — Vol. 43. — No. 2. — P. 262–271.
32. *Gunzel F., Holm A.* One size does not fit all — understanding the front-end and back-end of business model innovation // International Journal of Innovation Management. — 2013. — Vol. 17. — No. 1. — 1340002-1-34.

33. *Hock M., Clauss Th. and Schulz E.* The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model // *R&D Management*. — 2016. — Vol. 46. — No. 3. — P. 433–450.
34. IBM Global CEO Study. Expanding the innovation Horizon, 2006. URL: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ceostudy.pdf>
35. IBM Global CEO Study. The Enterprise of the Future, 2008. URL: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ceo-study-executive-summary.pdf>
36. *Johnson M., Christensen C., Kagermann H.* Reinventing Your Business Model // *Harvard Business Review*. — 2010. — 87. — P. 52–60.
37. KPMG U. S. CEO Outlook. Now or never CEOs mobilize for the fourth industrial revolution, 2016. URL: <https://home.kpmg.com/us/en/home/insights/2016/06/us-ceo-outlook-2016.html>
38. *Livari M., Ahokangas, Komi M., Tihinen M., Valtanen K.* Toward Ecosystemic Business Models in the Context of Industrial Internet // *Journal of Business Model*. — 2016. — Vol. 4. — No. 2. — P. 42–59.
39. *Markides C.* Disruptive Innovation: In Need of Better Theory // *Journal of Product Innovation Management*. — 2006. — 23. — P. 19–25.
40. *Magretta J.* Why Business Models Matter // *Harvard business review*. — 2002. — P. 86–92.
41. *Massa L., Tucci C.* Business model innovation. In: *Dodgson M., Gann D. M., Phillips N.* (Eds). *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford University Press. Chapter 21, 2014.
42. *Piller F., West J.* Firms, Users, and Innovation. An Interactive Model of Coupled Open Innovation. In: *Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J.* (Eds). *New Frontiers in Open Innovation*. Chapter 2. — Oxford: Oxford University Press, 2014. — P. 29–40.
43. *Roaldsen I.* Dynamic capabilities as drivers of business model innovation – from the perspective of SMEs in mature industries // *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. — 2014. — Vol. 18. — No. 4. — P. 349–364.
44. *Schneider S., Spieth P., Clauss T.* Business model innovation in the aviation industry // *International Journal of Product Development*. — 2013. — Vol. 12. — P. 286–310.
45. *Sorescu A.* Data-Driven Business Model Innovation // *Journal of Product Innovation Management*. — 2017. — Vol. 34. — No 5. — P. 691–696.
46. *Sosna M., Trevinyo-Rodríguez N., Velamuri R.* Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case // *Long range planning*. — 2010. — Vol. 43. — No. 2. — P. 383–407.
47. *Spieth P., Schneider S.* Business model innovation: towards an integrated future research agenda // *International Journal of Innovation Management*. — 2013. — 17. — P. 1–34.
48. *Spieth P., Schneckenberg D. and Matzler K.* Exploring the linkage between business model (&) innovation and the strategy of the firm // *R&D Management*. — 2016. — 46(3). — P. 403–413.
49. *Teece D.* Business Models, Business Strategy and Innovation // *Long Range Planning*. — 2010. — 43. — P. 172–194.
50. *Tucci C., Chesbrough C., Piller F., West J.* When do firms undertake open, collaborative activities? Introduction to the special section on open innovation and open business models // *Industrial & Corporate Change*. — 2016. — 25. — P. 283–288.

51. *Vanhaverbeke W. and Chesbrough H.* A Classification of Open Innovation and Open Business Models. In: *Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J.* (Eds). *New Frontiers in Open Innovation / Chapter 3.* — Oxford: Oxford University Press, 2014. — P. 50–68.
52. *Velu Ch., Jacob A.* Business Model Innovation and Owner–Managers: The Moderating Role of Competition // *R&D Management.* — 2016. — Vol. 46. — Issue 3. — P. 451–463.
53. *Velamuri V., Bansemir B., Neyer Anne-Katrin, Möslin K.* Product service systems as a driver for business model innovation: lessons learned from the manufacturing industry // *International journal of innovation management.* — 2013. — Vol. 17. — No. 1. — P. 1–25.
54. *Viscusi G., Tucci C.* Distinguishing «crowded» organizations from groups and communities'. In *Afuah A., Tucci C. and Viscusi G.* (eds). *Creating and Capturing Value Through Crowdsourcing* (forthcoming), 2016.
55. *Weiblen T.* The Open Business Model: Understanding an Emerging Concept // *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology.* — 2014. — Vol. 1. — P. 35–66.
56. *West J., Bogers M.* Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation // *Journal of Product Innovation Management.* — 2014. — Vol. 31. — No. 4. — P. 814–831.
57. *West J., Bogers M.* Open innovation: current status and research opportunities // *Innovation.* — 2017. — Vol. 19. — No. 1. — P. 43–50.
58. *West J.* Challenges of Funding Open Innovation Platforms: Lessons from Symbian Ltd., in *Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke and Joel West*, editors, *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford: Oxford University Press, 2014. — P. 29–49.
59. *Wikhamn B., Wikhamn W.* Structuring of the Open Innovation Field // *Journal of Technology Management & Innovation.* — 2013. — Vol. 8. — No. 3. — P. 173–185.
60. *Williamson P.* Strategy Innovation, *The Oxford handbook of strategy: a strategy overview and competitive strategy.* — Oxford University Press, 2006. — P. 841–872.
61. *Zott Ch., Amit R.* The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance // *Strategic Management Journal.* — 2008. — Vol. 29. — No. 1.— P. 1–26.

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

1. *Gassman O., Frankenberger K., Shik M.* Biznes-modeli. 55 luchshih shablonov / per. s angl. — M.: Al'pina Publisher, 2016.
2. *Tis D.* Strategii vyhoda na rynok: kak izbezhat' pirrovyh pobed // *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta.* — 2012. — T. 10. — № 4.
3. *Chesbro G.* Otkrytye innovacii: sozdanie pribyl'nyh tehnologij. — M.: Pokolenie, 2007.
4. *Chesbro G.* Otkrytye biznes-modeli. IP-menedzhment. — M.: Pokolenie, 2008.