

КОНЦЕПЦИЯ И ЭВОЛЮЦИЯ МОДЕЛЕЙ БИЗНЕСА*

Ларс Швайцер**

Резюме

Несмотря на то что термин «модель бизнеса» широко используется в деловых кругах, научные исследования в этой области проводились редко. В данной статье предпринята попытка заполнить этот пробел путем классификации различных моделей бизнеса в трех измерениях: строение цепочки создания ценности, рыночная власть новаторов в сравнении с владельцами комплементарных активов и потенциал генерирования доходов. Эта классификация включает четыре типа моделей бизнеса – «интегрированную», «игрока, действующего на определенном уровне» (Layer Player), «маркетмейкера» (Market Maker) и «дирижера» (Orchestrator) – и опирается в качестве концептуальной основы на ресурсный подход. Кроме того, в данной статье обсуждается вопрос, как со временем модели бизнеса могут меняться под воздействием изменений конкурентной среды.

Классификация JEL: L22, L24, L25

1. ВВЕДЕНИЕ

Шумпетер (1934) утверждал, что промышленный рост и развитие являются непосредственным продуктом процесса конкуренции. Этот процесс он рассматривал как внутренний фактор, потому что открытия обусловлены тем, чем люди занимаются в компаниях. Привнося в отрасль новые идеи и порядки, они стимулируют ее дальнейшее развитие. Сегодня по всему миру компании различных отраслей внедряют новые модели бизнеса, сосредоточенные на конкретном звене цепочки создания ценности, тем самым изменяя и даже разрушая конкурентные преимущества фирм с интегрированными цепочками (Bradley and Nolan (1998a); Evans and Wurster (1999)). Разрыв вертикально интегрированных цепочек создания ценности называется «вертикальной дезинтеграцией». В ходе этого процесса развиваются новые модели бизнеса, обладающие рядом особенностей и беспрецедентным образом меняющие правила ведения конкурентной борьбы между существующими предприятиями и отраслями.

Поэтому неудивительно, что тема моделей бизнеса в сочетании с феноменом вертикальной дезинтеграции привлекла внимание специалистов в области стратегического менеджмента. Несмотря на то что термин «модель бизнеса» широко используется в деловых кругах, научные исследования по данной проблеме проводились редко и почти не касались данной темы. Поэтому в ли-

* Schweizer, L. (2005) Concept and Evolution of Business Models, *Journal of General Management*, 31, 2, 37–56. © Journal of General Management.

** Ларс Швайцер – профессор Школы менеджмента г. Гренобль (Франция), e-mail: lars.schweizer@grenoble-em.com.

тературе не уделялось внимания основным проблемам, связанным с этим феноменом, и не разрабатывалась теория, объясняющая присущие ему черты. В данном контексте редактор журнала *Harvard Business Review* сказал: «Так все же, что такое “модель бизнеса”? Никто еще до сих пор не определил точно это понятие: под ним понимали или “то, что мы делаем”, или “как мы предполагаем однажды заработать деньги”, но оно всегда использовалось в разговорах о бизнесе в условиях новой экономики».

В данной статье рассматривается вышеупомянутый вопрос: что такое модель бизнеса? Здесь модели бизнеса определяются в соответствии с тремя критериями: 1) цепочка создания ценности; 2) рыночная власть новаторов в сравнении с владельцами комплементарных активов, что определяет способ создания компаниями устойчивых конкурентных преимуществ, и 3) потенциал генерирования доходов, имеющий отношение к модели доходов.

Изначальной целью данной работы является заполнение существующего теоретического пробела. В первой части статьи рассматривается проблема вертикальной дезинтеграции и ее последствия (а также существующие теории моделей бизнеса). В следующей части рассматривается вопрос, какие модели бизнеса существуют и как их можно систематизировать. Кроме того, необходимо учесть потенциальные пути развития рассматриваемых моделей бизнеса. Научным достижением данной работы по сравнению с существующей литературой является описание различных форм моделей бизнеса, а также анализ динамики развития, присущей каждой из рассматриваемых моделей.

2. СУЩЕСТВУЮЩАЯ ТЕОРИЯ: КРАТКИЙ ОБЗОР

Феномен вертикальной дезинтеграции

В конце XIX в. во многих отраслях наблюдалось построение вертикально интегрированных цепей создания ценности. Долгое время основным предметом анализа являлась отрасль, которую изучали большей частью в рамках теории отраслевой организации и ее парадигмы «структура определяет результат» (Bain (1956); Mason (1939); Porter (1980)). Эту концепцию лучше всего применять, когда отрасль имеет четко очерченные границы. Однако с конца XX в. отрасли претерпевают фундаментальные изменения, и мы можем наблюдать дезинтеграцию этих моделей интегрированного бизнеса.

В результате происходит распадение ранее интегрированных отраслевых цепочек создания ценности на более мелкие сегменты, которые становятся отдельными видами бизнеса (Bergson, Eugster and Patric (1997); Evans and Wurster (1999); Heuskel (1999)). Кроме того, необходимо отметить, что такое видоизменение бизнеса не только способствует созданию новых предприятий и рынков, но и вызывает конвергенцию отдельных отраслей (Greenstein and Khanna (1997); Slywotski (1996); Yoffie (1996)). Йоффе определяет «конвергенцию как унификацию функций – объединение ранее самостоятельных продуктов с использованием цифровых технологий» – и выделяет три движущие силы, ускоряющие этот процесс (полупроводники, программное обеспечение

и цифровые телекоммуникационные технологии; правительственное дерегулирование; креативность менеджмента).

Как следствие, традиционные определения предприятия и отрасли устаревают, а вертикально интегрированные компании сталкиваются с конкуренцией компаний, либо специализирующихся на отдельном звене цепочки создания ценности, либо комбинирующих различные звенья в рамках сети компаний, использующих наилучшие ресурсы данной отрасли (что в некоторых отраслях радикально изменяет природу конкуренции). Более того, Брессер, Хойскель и Никсон (Bresser, Heuskel and Nixon (2000)) отмечают, что, поскольку все больше отраслей пересекаются на различных уровнях, становится все тяжелее определить отрасль в соответствии с традиционными подходами, и вследствие этого конкуренция между отдельными уровнями способна вытеснить отраслевую конкуренцию. Таким образом, по мнению Эванса и Вурстера (Evans and Wurster (1999)), дезинтеграцию можно рассматривать как «растворение клея, связывающего» воедино звенья цепочки создания ценности.

По Ротермелю (Rothaermel (2000a)), вертикальная дезинтеграция отрасли связана с изменением структуры создания добавленной ценности. Таким образом, концепцию цепочки создания ценности можно также применить на уровне не только фирмы, но и отрасли (Katz (1994)). Двумя основными вопросами, на которые пытается получить ответ подход с точки зрения цепочки ценности (Porter (1985)), являются: какой деятельностью и каким образом должна заниматься фирма? Каким должен быть набор операций фирмы, который позволит придать продукту дополнительную ценность и конкурировать в своей отрасли? Следовательно, проблема дезинтеграции связана с разрывом цепочки создания ценности и с перераспределением ее частей между различными субъектами, действующими в соответствующей области.

Из этого следует, что основными вопросами, на которые должен дать ответ анализ цепочки создания ценности в этих новых условиях, будут: 1) какие виды деятельности должны осуществляться в рамках отрасли в ее традиционном понимании и 2) каким образом компании могут создавать конкурентные преимущества и добавлять ценность в рамках существующей в отрасли цепочки ее создания? С этой точки зрения отрасль более дезинтегрирована, и в ней действует все большее число специализированных субъектов, каждый из которых сосредоточен на отдельном звене цепочки ценности.

Тем не менее, для того чтобы развить конкурентные преимущества и генерировать доход, субъекты, действующие на каком-либо сегменте отрасли, должны быть в состоянии устанавливать «режим присвоения»* (Teese (1998)). Предпосылкой для успешного входа на рынок и раскрытия своих возможностей являются надежные «режимы присвоения», основанные на эффективной юридической защите, к примеру, патенты, копирайт, секреты производства, торговые марки, или на невозпроизводимости присущих каждой отрасли специ-

* Термином «режим присвоения» («appropriability regime») обозначается способность разработчика в лице конкретного индивида или фирмы получать финансовую отдачу от НИОКР, осуществляя контроль (через патент, копирайт и т. д.) над использованием разработанного им нового продукта, материала или процесса. – *Прим. ред.*

фических знаний, воплощенных в продуктах, процессах, секретных и закодированных сведениях (Cohen, Nelson, Walsh (2000)). Эффективность подобных режимов проявляется в более высокой степени рыночной власти новатора по сравнению с существующими фирмами. Этот аспект полностью игнорируется в существующей литературе о моделях бизнеса. Кроме того, феномен дезинтеграции сводится только к конфигурации цепочки создания ценности, и не ставится вопрос, как именно должна выглядеть конкретная модель доходов.

3. КОНЦЕПЦИИ МОДЕЛЕЙ БИЗНЕСА

Очевидно, что разрыв цепочки создания ценности предполагает широкие возможности возникновения новых предприятий. Каждый уровень, каждое звено данной цепочки могут служить источником создания ценности и новых моделей бизнеса. В силу этого феномен дезинтеграции можно рассматривать как необходимый элемент развития и базовое условие для возникновения различных моделей бизнеса. Прежде чем перейти к более детальному анализу данных моделей, необходимо определить содержание понятия «модель бизнеса». Несмотря на то что этот термин часто используется в периодике, существует широкий разброс мнений по поводу структурных компонентов моделей бизнеса.

Амит и Зотт (Amit and Zott (2001)) выбирают более узкий подход, поскольку считают ядром моделей бизнеса конфигурацию системы компонентов сделок, подразумевающую определенную информацию, услугу или продукт, которыми обмениваются стороны, участвующие в этой сделке. Несмотря на значимость этих компонентов, они не имеют непосредственного отношения к вопросу конкурентного преимущества. В противоположность этому достаточно ограниченному взгляду, Гарри Хамел (Hamel (2000)) впадает в другую крайность, применяя для построения модели бизнеса ряд блоков, включающих взаимодействие с клиентами, базовую стратегию, стратегические ресурсы и сеть создания добавленной ценности. Взаимодействие с клиентами и ресурсная сеть отражают связь с покупателем и поставщиком, в то время как базовая стратегия обнаруживает миссию компании и спектр предлагаемой продукции.

Понятие стратегических ресурсов используется для объяснения конкурентного преимущества на основе компетенций и используемых активов с точки зрения внутренней среды компании. Данные блоки взаимосвязаны структурно посредством: 1) конфигурации – способа, при помощи которого компетенции и активы поддерживают базовую стратегию фирмы; 2) выгод, получаемых потребителями благодаря данной стратегии, и 3) границ компании, обусловленных стратегическими ресурсами и сетью создания добавленной ценности, в которой функционирует компания. Однако сложность и масштабность подобного подхода к построению модели бизнеса ведет к «размытости» концепции и делает его нецелесообразным с практической точки зрения.

Махадеван (Mahadevan (2000)) разработал подход к объяснению моделей интернет-бизнеса и определил три элемента модели бизнеса, включая поток

ценности, предназначенной для партнеров и покупателей, т. е. поток доходов и материально-технического обеспечения производства. Очевидно, что область применения этого подхода ограничена интернет-бизнесом, и он не подходит для изучения других отраслей. Кроме того, Венкатраман и Хендерсон (Venkatraman and Henderson (1998)) определяют модель бизнеса как скоординированный план разработки стратегии по трем основным направлениям: взаимодействие с клиентом, структура активов и использование знаний как средства достижения цели. Прахалад и Рамасвами (Prahalad and Ramaswamy (2000)) обращают внимание на то, что здесь произошла подмена предмета анализа: с собственно компании он сместился в сторону сети поставщиков, производителей, партнеров, инвесторов и клиентов, что действительно представляет собой важный вопрос, требующий осмысления.

Кроме того, Тиммерс (Timmers (1998)) рассматривает модель бизнеса как «систему потоков продуктов, услуг и информации, включающую характеристику различных участников рынка и их роли, потенциальных выигрышей и источников доходов». В основу классификации моделей бизнеса он кладет необходимый уровень инноваций и функциональной интеграции. Магретта (Magretta (2002)) утверждает, что модель бизнеса – это своеобразная история, описывающая, как работает компания, в которой действуют конкретные персонажи с вероятной мотивацией и имеется сюжет, описывающий, как создается ценность.

При более простом подходе понятие «модель бизнеса» делится на две части: «модель» и «бизнес» (Hoppe and Kollmer (2001)). Слово «бизнес» говорит о том факте, что компания осуществляет деятельность с целью получения прибыли, в то время как понятие «модель» служит обозначением упрощенного описания или представления системы, состоящей из различных элементов и взаимосвязей между этими элементами. Таким образом, понятие «модель бизнеса» используется при попытке дать комплексное и непротиворечивое представление о компании и способах, которые она намеревается использовать для получения прибыли.

Разумеется, единого мнения по поводу того, из чего должна состоять модель бизнеса, не существует. Кроме того, объединяя понятие и идею модели бизнеса с феноменом дезинтеграции, необходимо рассмотреть, какие изменения происходят в понимании фирмами своего места в отраслевой цепочке создания ценности. Основное различие между моделями бизнеса проводит Дитер Хойскель (Heuskel (1999)), выделяя в условиях вертикальной дезинтеграции четыре типа: интегрированную модель, модель игрока, действующего на определенном уровне (Layer Player), модель дирижера (Orchestrator) и модель маркетмейкера (Market Maker) (см. рис. 2–5). Но, рассматривая строение цепочки создания ценности, Хойскель анализирует каждую из этих моделей в отдельности и не предпринимает попытку их классифицировать, объяснить существующие между ними взаимосвязи или проанализировать пути перехода от одной модели к другой.

Очевидно, что каждый из упомянутых выше авторов делает интересные выводы в отношении отдельных аспектов моделей бизнеса, однако по всем рассмотренным направлениям теория модели бизнеса проработана слабо, так как ни один

из авторов не классифицирует и не систематизирует модели бизнеса и даже не описывает различий между ними. Кроме того, упускается динамический аспект, то есть не рассматривается, как модели бизнеса изменяются с течением времени (Utterback and Abernathy (1975); Utterback and Suarez (1993a, 1993b)).

4. ПАРАМЕТРЫ, КОНФИГУРАЦИЯ И ДИНАМИКА МОДЕЛИ БИЗНЕСА

4.1. Параметры модели бизнеса

По ряду признаков концепция модели бизнеса отличается от традиционных теоретических концепций. Во-первых, в центре внимания концепции цепочки создания ценности, описывающей движение потоков ресурсов и видов деятельности, находится движение продуктов в организации, в то время как концепция модели бизнеса сконцентрирована на различных шагах, осуществляемых для выполнения конкретной задачи. Таким образом, в сравнении с «традиционным» анализом, основанным на концепции цепочки создания ценности, предметом которого является фирма, подход, в рамках которого предметом анализа является модель бизнеса, более широкий, так как охватывает возможности множества фирм в большом количестве отраслей.

По мнению Прахалада и Рамасвами (Prahalad and Ramaswamy (2000)), предмет анализа сместился с отдельной компании к сети поставщиков, производителей, партнеров, инвесторов и клиентов. Таким образом, с учетом того что дезинтеграция служит важнейшим условием появления новых моделей бизнеса, необходимо принять во внимание новые комплексы создания ценности, которые могут появляться как следствие этого феномена (Bresser, Heuskel and Nixon (2000); Evans and Wurster (1999); Rothaermal (2000a)).

Во-вторых, понятие модели бизнеса акцентирует внимание на отношениях между компаниями (таких как лицензионные соглашения, стратегические альянсы или совместные предприятия) (Dyer and Singh (1998); Kale, Dyer and Singh (2002)). Их изучение является необходимым шагом в решении ряда задач, что делает целесообразным анализ существующих в отраслях комплементарных активов в комплексе с действующим «режимом присвоения» (Teese (1998)). Например, Пауэл, Копут и Смит-Доер (Powell, Koput and Smith-Doerg (1996)) обнаружили, что в области биотехнологий средоточием инноваций выступает сеть, а не отдельная фирма. «Режим присвоения» может быть установлен на основе «внешней» юридической защиты либо посредством не имеющих аналогов «внутренних» продуктов, процессов или знаний (Cohen, Nelson and Walsh (2000)), которые Хамел (Hamel (2000)) назвал «стратегическими ресурсами».

В-третьих, необходимо обратиться к вопросу о генерировании доходов. Иногда модель бизнеса анализируют именно с точки зрения доходов и говорят о ней как о некоей разновидности модели доходов (Green (1999)). Подобным образом пользуется термином «поток дохода» в рамках своей модели Махаведан (Mahavedan (2000)). Тем не менее, модель бизнеса – это нечто гораздо

большее, чем такая «простая» модель дохода: здесь первоочередное внимание уделяется созданию ценности, в то время как в модели дохода – ее присвоению. Разумеется, последний аспект учитывается концепцией модели бизнеса в качестве дополнительного параметра.

«Общий потенциал генерирования дохода» фирмы зависит от количества звеньев в отраслевой цепочке создания ценности. Если компания специализируется на одном звене, принято говорить, что потенциал генерирования дохода ниже, чем при специализации на нескольких звеньях или на всей цепочке создания ценности данной отрасли. Из этого вытекает обобщающий вывод: чем более разнообразной деятельностью занимается компания, тем выше ее потенциал генерирования дохода. В данном контексте необходимо ввести еще один важный компонент модели бизнеса – взаимодействие с клиентами, то есть определить круг клиентов и способ обращения с ними. Это зависит от количества звеньев цепочки создания ценности в соответствующей отрасли, которые необходимо охватить. Хамел (Hamel (2000)) называет это условие «областью контакта с клиентами».

В-четвертых, поскольку для объяснения развития моделей бизнеса недостаточно одной лишь теории транзакционных издержек (Williamson (1975)), в качестве основного аналитического инструмента концепции, описываемой в данной статье, используется ресурсный подход (см. например, Barney (1991); Leonard-Barton (1992); Prahalad and Hamel (1990)). В условиях вертикальной дезинтеграции транзакционные издержки не являются главным критерием принятия решений. Вместо этого при построении модели бизнеса необходимо выявить и исследовать ресурсы и навыки, играющие ключевую роль в создании устойчивого конкурентного преимущества. В данной связи ресурсный подход позволяет сделать два важных вывода.

Во-первых, можно сделать вывод о том, что ценность, обеспеченная той или иной моделью бизнеса, растет по мере того, как совокупность собственных ресурсов и умений фирмы становится все труднее имитировать и передавать и требуется все большее количество комплементарных ресурсов. Во-вторых, существующий объем знаний или ключевых навыков не только определяет содержание модели бизнеса, но и позволяет принимать решение о выборе наиболее подходящего типа модели для данной конкурентной ситуации или о необходимости пересмотра текущей модели бизнеса.

Следуя данному ходу рассуждений, можно говорить о том, что, в общем, модель бизнеса состоит из трех взаимосвязанных частей (см. рис. 1). Во-первых, структура цепочки создания ценности определяет место компании в отрасли и способ, при помощи которого она рассчитывает создавать добавленную ценность в процессе дезинтеграции. Во-вторых, необходимо определить источник конкурентного преимущества и рыночной власти компании, то есть выяснить, вызваны ли они инновационной деятельностью или связаны с обладанием необходимым комплементарным активом или возможностью доступа к нему. В-третьих, модель получения дохода описывает схему генерирования компаний доходов, включая определение клиентов и способа взаимодействия с ними.

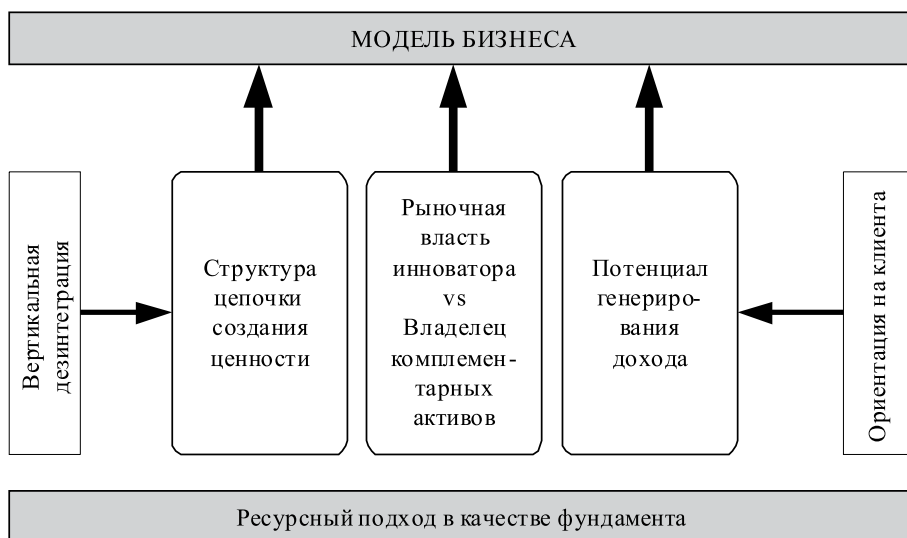


Рис. 1. Параметры модели бизнеса

Для того чтобы понять концепцию «модели бизнеса» компании, необходимо ответить на следующие вопросы:

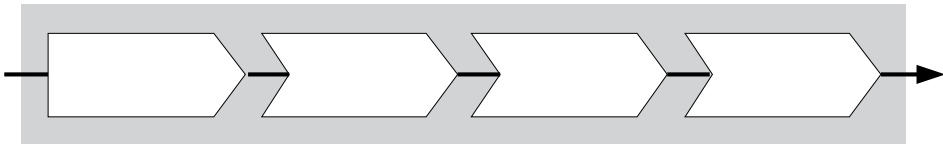
- Каково строение цепочки создания ценности компании с учетом отраслевой цепочки?
- Что является источником конкурентного преимущества (рыночной власти) компании?
- Каким образом компания генерирует доход (какова модель получения дохода) и каков ее нынешний потенциал получения дохода?

Для ответа на эти вопросы и оценки модели бизнеса в данной статье выбран подход, включающий три основных элемента: цепочку создания ценности, рыночную власть новаторов по сравнению с владельцами комплементарных активов и потенциал генерирования доходов. Кроме того, модели бизнеса могут различаться на каждом уровне с учетом особенностей ведения бизнеса (Hofer and Schender (1978)) или способов сегментирования отрасли, так что придется принять во внимание различные комбинации продуктов и рынков. По этой причине целью данной статьи является определение общих типов, «гештальтов» или конфигураций моделей бизнеса посредством их типологии.

4.2. Конфигурация модели бизнеса

В большинстве случаев компании применяли интегрированную модель (Neuske (1999)), изображенную на рис. 2. Тем не менее, сегодня в поисках своего места на рынке компании пытаются найти новые виды цепочки создания ценности. Некоторые все еще полагаются на известные цепочки и в этом смысле «играют по старым правилам». Такие компании имеют доступ ко всем ком-

плементарным активам, необходимым для выпуска товара на рынок, и целиком охватывают отраслевую цепочку создания ценности, что обеспечивает им высокий потенциал генерирования дохода за счет ценового преимущества и дифференциации продукции. Примерами таких компаний-интеграторов могут быть ExxonMobil в нефтяной промышленности, Procter & Gamble в области производства потребительских товаров или Nestlé в производстве продуктов питания (Bresser, Heuskel and Nixon (2000)). По сравнению с «игроком, действующим на определенном уровне», «интегратор» должен обладать преимуществом на каждом звене цепочки создания ценности, а по сравнению с «дирижером» его возможности по координации должны быть как минимум такими же. Однако даже в случае успеха косность представлений существующих фирм о структуре организации может привести к тому, что будет упущен момент, когда интегрированная модель бизнеса утратит свою актуальность.



Характеристика:

- 1) существующая цепочка создания ценности
- 2) слабая рыночная власть инноватора по сравнению с владельцами комплементарных товаров
- 3) высокий потенциал генерирования дохода

Источник: модифицированный из Heuskel (1999).

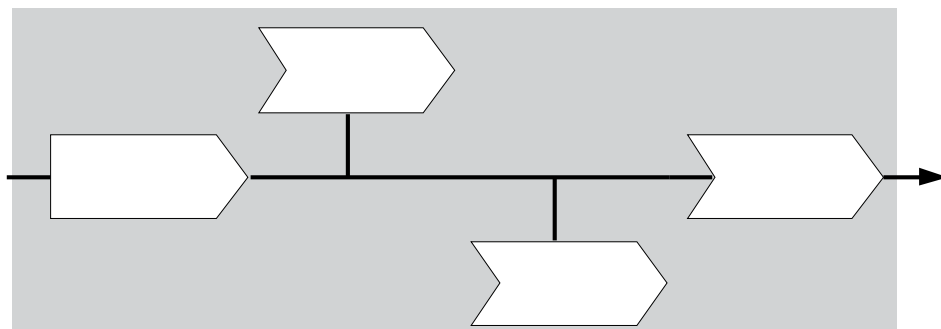
Рис. 2. Модель «интегратора»

Конечно, ученые не утверждают, что руководители компаний не в состоянии вовремя заметить угрозу, создаваемую новыми тенденциями, а говорят, что на это уходит много времени и что тяжело заметить изменения, например, касающиеся не подлежащих пересмотру стратегических соглашений (Ghemavat (1991)). Поэтому рыночный спрос меняется быстрее, чем стратегии существующих фирм, и это может привести к их упадку (Hanna and Freeman (1984); Utterback (1994)).

В том случае если какое-либо звено цепочки создания ценности более эффективно обеспечивается рынком и не относится к основной компетенции компании, прибегают к аутсорсингу*. Эта ситуация подводит нас к модели «дирижера» (рис. 3), в рамках которой компания является координатором различных видов деятельности в сети поставщиков, продолжающей действовать по всей отраслевой цепочке создания ценности и использующей ее высокий потенциал генерирования дохода. «Дирижеры» сосредоточивают усилия на одном или нескольких ключевых участках цепочки ценности, в то же время привлекая сторонних исполнителей и координируя деятельность остальных компаний. Компаниями, использующим данную модель, к примеру Nike

* Аутсорсинг означает привлечение к выполнению части работы сторонних исполнителей. – Прим. перев.

или Adidas (Quinn, Doorley and Pasquette (1990)), необходимо находить оптимальное соотношение между гибкостью сети и уверенностью в надежности ее членов, чтобы конкурентное преимущество достиглось за счет более высокой способности к координации, дающей доступ ко всем необходимым комплементарным активам, тогда как участие в полной цепочке создания ценности обеспечивает высокий потенциал генерирования дохода.



Характеристика:

- 1) *инновационная* цепочка создания ценности
- 2) *слабая* рыночная власть инноватора по сравнению с владельцами комплементарных товаров
- 3) *высокий* потенциал генерирования дохода

Источник: модифицированный из Heuskel (1999).

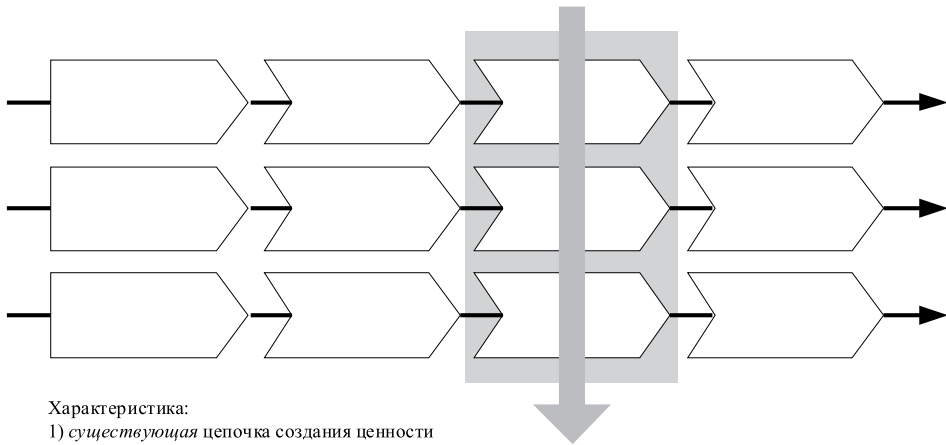
Рис. 3. Модель «дирижера»

Еще одним типичным примером использования модели «дирижера» является итальянская многоотраслевая компания Benetton. Около 80% производственной деятельности компании осуществлялось субподрядчиками, находившимися в итальянской глубинке неподалеку от головного офиса компании, расположенного в Тревизо. Benetton управляет сетью, используя простой механизм: критически важные звенья цепочки создания ценности, от которых зависит конкурентное преимущество, находятся под жестким контролем, в то время как остальные передаются сторонним исполнителям (Vitale (1987)).

Менеджеры компаний в установившихся отраслях подвержены влиянию существующего способа ведения бизнеса в процессе достижения целей и принятия критически важных решений по размещению ресурсов, и этот феномен Прахалад и Беттис (Prahalad and Better (1986)) называют «логикой доминирующего (игрока)». Новые игроки, которых доминирующие компании часто не замечают, не следуют этой специфической логике бизнеса и, следовательно, пытаются конкурировать совершенно иным образом, изменяя правила «традиционной» игры, то есть по-другому определяя рынок или способ получения дохода. Их доминирующая логика либо еще не сформировалась, либо коренным образом отличается от логики признанных компаний. Перед новичками не стоит проблема противостояния силам внутренней структурной инертности; они могут сосредоточить усилия в маленьких рыночных нишах, развивать-

ся вместе с ними, а затем выйти на более высокий уровень (Christensen (1997); Foster (1986)). Конечно, введение новой логики бизнеса не сводится исключительно к «искусству» определения рынка, оно также включает инновационные стратегии, равно как и источники дохода.

С применением рыночных инноваций в отраслях тесно связаны две модели бизнеса: «игрока, действующего на определенном уровне», и «маркетмейкера» (Bresser, Heuskel and Nixon (2000); Heuskel (1999)). Для возникновения и сохранения этих моделей необходимо существование технологии, способствующей повышению компетентности, в сочетании с надежным «режимом присвоения» в виде либо правовой защиты (патенты, копирайт), либо секретных знаний, которые трудно передать от одной компании другой. Основной характеристикой модели «игрока, действующего на определенном уровне» (см. рис. 4), которую можно встретить в отраслях, подверженных вертикальной дезинтеграции (Evans and Wurster, (1999); Meinhardt (2002); Quenn and Hilmer (1994); Quenn, Doorley and Paquette (1990)), является специализация компании на определенном звене цепочки создания ценности (Bresser, Heuskel and Nixon (2000)).



Характеристика:

- 1) существующая цепочка создания ценности
- 2) сильная рыночная власть инноватора по сравнению с владельцами комплементарных товаров
- 3) низкий потенциал генерирования дохода

Источник: модифицированный из Heuskel (1999).

Рис. 4. Модель «игрока, действующего на определенном уровне»

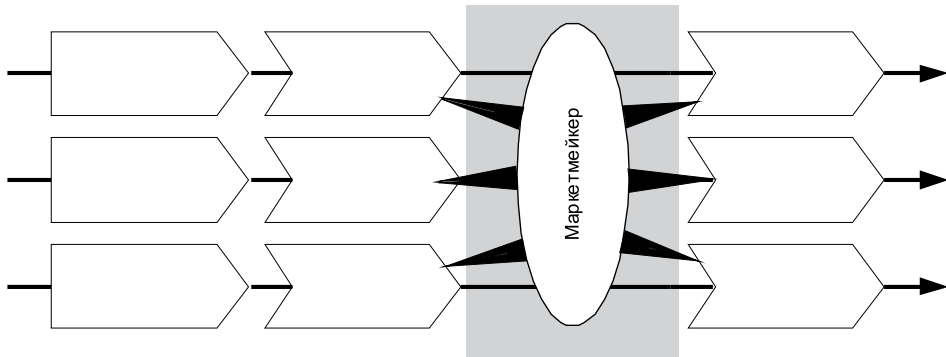
Классические примеры модели «игрока, действующего на определенном уровне», – компании Intel и Microsoft, которые перераспределили создаваемую в компьютерной промышленности ценность в пользу микропроцессоров и операционной системы, ослабив, таким образом, исторически сильные позиции компаний IBM и DEC (Aldrich (1999); Slywotzky (1996); Slywotzky and Morrison (1997)). Еще одним примером может служить американская компания Solectron, которая специализировалась на изготовлении продук-

ции для таких IT-компаний, как Hewlett Packard и General Electric (Hamel (2000); Heuskel (1999)). Кроме того, на отдельных звеньях цепочки создания ценности фармацевтической отрасли, в особенности на НИОКР, часто специализируются биотехнологические компании, предлагая свои услуги фармацевтическим компаниям (Pfirmann (1999); Piachaud (2002); Schweizer (2003)). Другим примером является финская компания Valmet (новое название переименованной в 2001 компании Metso Paper), которая функционировала в целлюлозно-бумажной отрасли, но сегодня использует свои производственные знания, выпуская автомобили для немецкой компании Porsche (Meinhardt (2002)).

Несмотря на то что «игроки, действующие на определенном уровне», специализируются на ограниченном участке цепочки создания ценности, их влияние на отрасль может достигать значительного масштаба. Под влиянием их, далеких от «обычных», взглядов формируется вся структура цепочки, благодаря чему могут полностью измениться правила игры в отрасли и расстановка рыночных сил. «Игроки» специализируются на ключевом звене отраслевой цепочки создания ценности, пытаются максимально использовать экономию от масштаба и уникальные «ноу-хау», дающие им как новаторам более высокую рыночную власть по сравнению с владельцами комплементарных активов; они фактически расширяют уровень, на котором действуют, в горизонтальном направлении, охватывая несколько отраслей.

Поскольку основной функцией «маркетмейкера» (см. рис. 5) является повышение степени прозрачности рынка, то в основе данной модели лежит рост значения информации. Обычно «маркетмейкеры», к примеру интернет-компания, предоставляют информацию фирмам и потребителям, действующим в данной отрасли. Компании, применяющие эту модель, оказывают клиентам помощь в поиске и/или обработке огромного количества доступной на сегодняшний день информации. Одним из примеров компании, предоставляющей консультационную помощь, является Autobytel – дочернее предприятие компании General Electric, помогающее клиентам, ищущим автомобиль, подобрать оптимальные условия покупки в местной дилерской компании (Evans and Wurster (1999); Heuskel (1999); Sviokla (1998)).

Другими примерами служат компания Amazon.com, создающая новый рынок и новый уровень цепочки создания ценности в области интернет-торговли книгами, или компания Sabre, представляющая собой систему резервирования авиабилетов и объединяющая тысячи туристических агентств, авиалиний, компаний по прокату автомобилей и гостиниц (Aldrich (1999); Bradley and Nolan (1998b); Bresser, Heuskel and Nixon (2000); Evans and Wurster (1999); Slywotzky and Morrison (1997)). В таких высокотехнологичных отраслях, как, например, отрасль биотехнологий, информацию трудно сопровождать технологиями, и в этой связи процесс создания рынка в гораздо большей степени зависит от предположений по развитию или использованию новейших технологий с целью интенсификации текущих процессов. Успех компании как новатора с высокой рыночной властью основан на постоянном развитии общепринятых в отрасли технологий с использованием информационных преимуществ и специальных навыков.



Характеристика:

- 1) *инновационная* цепочка создания ценности
- 2) *сильная* рыночная власть инноватора по сравнению с владельцами комплементарных товаров
- 3) *низкий* потенциал валового дохода

Источник: модифицированный из Heuskel (1999).

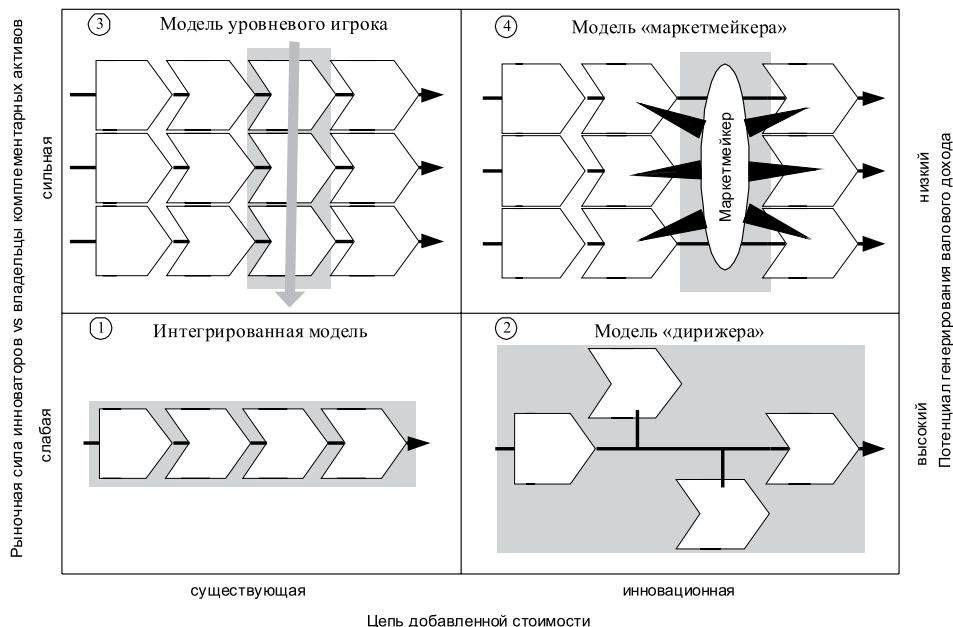
Рис. 5. Модель «маркетмейкера»

Робинс и Вирсема (Robins and Wirsema (2000)), например, показывают, как компании могут использовать ограниченные ресурсы для создания новых рынков, прибегая к инновациям в области продуктов, рынков или моделей бизнеса. После создания нового рынка в исходной отрасли компания может попытаться распространить его на несколько отраслей. Однако если сравнить потенциал генерирования дохода «маркетмейкера» и «игрока, действующего на определенном уровне», с «дирижером» или «интегратором», можно прийти к выводу о его ограниченности, обусловленной тем, что компании специализируются на определенном участке отраслевой цепочки создания ценности.

Исходя из сказанного, можно выделить четыре типа моделей бизнеса (см. рис. 6):

- компания, использующая в качестве модели бизнеса интегрированную модель, охватывает всю отраслевую цепочку создания ценности, обладает высоким потенциалом генерирования дохода и доступом ко всем важным комплементарным активам внутри организации;
- компания, использующая в качестве модели бизнеса модель «дирижера», специализируется на одном или нескольких участках отраслевой цепочки создания ценности, обладает высоким потенциалом генерирования дохода и доступом ко всем важным комплементарным активам путем сотрудничества с другими компаниями;
- компания, использующая в качестве модели бизнеса модель «игрока, действующего на определенном уровне», специализируется на одном звене отраслевой цепочки создания ценности, обладает «относительно» небольшим потенциалом генерирования дохода и, как новатор, высоким уровнем рыночной власти, создавая, тем самым, спрос на свои услуги;

- компания, использующая в качестве модели бизнеса модель «маркетмейкера», создает совершенно новое звено в отраслевой цепочке создания ценности, обладает «относительно» небольшим потенциалом генерирования дохода и, как новатор, высоким уровнем рыночной власти, создавая, тем самым, спрос на свои услуги.



Источник: модифицированный из Heuskel (1999).

Рис. 6. Типология моделей бизнеса

4.3. Модели бизнеса в динамике

Различные модели бизнеса, рассмотренные выше, существуют в определенный момент времени, однако с течением времени по мере изменения конкурентной среды (Abernathy and Clark (1985); Tushman and Anderson (1986); Utterback (1994)) компании могут столкнуться с необходимостью быстрого изменения и корректировки своих моделей бизнеса в целях сохранения конкурентоспособности. Поэтому необходимо рассмотреть модели бизнеса в динамике, под влиянием взаимосвязей между новаторами («игрок, действующий на определенном уровне», и «маркетмейкер») и владельцами комплементарных активов, функционирование которых необходимо для объединения всех звеньев отраслевой цепочки создания ценности («интегратор», «дирижер»). Данные взаимосвязи принимают самые разнообразные формы (Teese (2000)).

С одной стороны, комплементарные активы могут играть менее важную роль в сравнении с технологическими прорывами, которые обеспечивают ин-

новации. С другой стороны, эффективное промышленное внедрение инноваций может зависеть от какого-либо критически важного ресурса, находящегося в руках немногочисленных поставщиков. Промежуточная ситуация между этими двумя крайними случаями – это возможность совместной специализации, при которой инновации и ресурсы зависят друг от друга.

По сути, новатор может выбрать один из трех вариантов стратегии. Во-первых, он может опираться на собственную инновацию и свой потенциал генерирования дохода, специализируясь на определенном звене отраслевой цепочки создания ценности. Следуя этой стратегии, он будет оставаться «игроком, действующим на определенном уровне», или «маркетмейкером». Тем не менее, применение этой стратегии предполагает, что с точки зрения потенциала генерирования дохода новатор ограничен рамками того звена отраслевой цепочки создания ценности, на котором он работает. В то же время специализация на нескольких звеньях данной цепи позволила бы увеличить потенциал генерирования дохода и одновременно снизить риски, связанные с зависимостью от владельцев комплементарных активов. Именно по этой причине появляются и привлекают особый интерес две другие стратегии.

В данном контексте возникает вопрос: почему новаторы должны изменять свою модель бизнеса? И если они решили ее изменить, то в направлении какой модели им следует двигаться? Тис (Теесе (1986)) утверждает, что в ситуации, когда осуществить имитацию достаточно легко, а рынки работают недостаточно хорошо, часть прибыли от инновации может достаться владельцу комплементарных активов. В подобных условиях новатору следует попытаться интегрироваться – создать или приобрести все необходимые комплементарные активы, перейдя, таким образом, от модели «маркетмейкера» или «игрока, действующего на определенном уровне», к модели «интегратора» (см. рис. 6, область 1).

Тем не менее, весьма вероятно, что данный переход будет очень затратным, а объем необходимых активов и знаний достаточно большим, даже для умеренно сложных технологий. (Представьте себе, например, объем инвестиций, необходимых маленькой биотехнологической компании для создания всемирной дистрибьюторской сети.) Кроме того, в отраслях с быстро меняющимися технологиями, развитие происходит настолько быстро, что становится маловероятным, что отдельная компания может обладать полным спектром знаний, необходимых для своевременного выпуска продукта на рынок. Однако наличие высокого потенциала генерирования дохода может стать мощным стимулом для осуществления соответствующих инвестиций.

Кроме того, у новатора есть возможность получить доступ к необходимым комплементарным активам посредством заключения контрактов, приводящих к переходу от модели «игрока, действующего на определенном уровне», или «маркетмейкера» (см. рис. 6, области 3 и 4 соответственно) к модели «дирижера» (см. рис. 6, область 2). Во многих случаях контракта может быть вполне достаточно, чтобы снизить риски, повысить степень доверия к новатору и позволить ему учиться у партнеров (Dyer and Singh (1998); Kale, Dyer and Singh (2002)). Но все же с контрактами связаны другие потенциальные угро-

зы и отношения зависимости, например, вероятность имитации партнером инновационной технологии. Однако возможность участвовать в большем количестве звеньев отраслевой цепочки создания ценности, увеличивая тем самым свой потенциал генерирования дохода, может стать достаточно мощным стимулом. Поэтому внешнее партнерство явилось эффективным решением проблемы обеспечения фирм комплементарными активами, необходимыми для поставки продукта на рынок, особенно в фармацевтической промышленности и в области биотехнологий (Greis, Dibner and Bean (1995)). Тем не менее, следует обратить внимание на то, что извлечение выигрыша из подобного сотрудничества требует наличия некоторых совместных знаний (Simonin (1997)).

Итак, по мере изменения состояния конкуренции под воздействием как внутренних (желание получать более высокий доход или необходимость роста компании), так и внешних (технологии, снижающие уровень конкуренции) факторов, компании будут пересматривать существующие модели бизнеса или внедрять новые, отвечающие новым требованиям. Прямой переход от модели «игрока, действующего на определенном уровне», или «маркетмейкера» к модели «интегратора» привлекает высоким потенциалом генерирования дохода, но в то же время он связан с огромными издержками и риском и потому маловероятен. Переход от двух указанных моделей к модели «дирижера» тоже обещает высокий потенциал генерирования дохода, но в сочетании со значительно более низким риском и издержками и поэтому более вероятен.

Рассмотрев роли и различные стратегические ходы новаторов, важно проанализировать стратегию ведущих фирм отрасли, которые применяют модель «интегратора», охватывающую всю отраслевую цепочку создания ценности. На первый взгляд может показаться, что «интегратор» находится в самом выгодном положении, так как имеет доступ ко всем необходимым комплементарным активам и обладает высоким потенциалом генерирования дохода благодаря тому, что контролирует всю отраслевую цепочку создания ценности. Однако по мере появления технологий, разрушающих устоявшиеся экономические связи (Abernathy and Clarck (1985); Tushman and Anderson (1986)), и невероятно быстрого расширения знаний становится все тяжелее в одиночку контролировать все знания и навыки, имеющие отношение к делу. Ввиду этого существует серьезная угроза потери ведущей компанией своей роли вследствие риска устаревания технологии и самой модели бизнеса.

Митчелл (Mitchell (1989)) утверждает, что если основное производство ключевых игроков окажется под угрозой, они, вероятно, выберут новую смежную сферу деятельности, а Хилл и Ротэрмель (Hill and Rothaermel (2003)) доказывают, что данные игроки способны выстоять и справиться с радикальными технологическими изменениями. Чтобы сделать это, крупные компании часто заключают соглашения о сотрудничестве с мелкими, инновационными и ориентированными на высокие технологии компаниями с целью получения доступа к новым знаниям, и, как следствие, они отказываются от модели «интегратора» (см. рис. 6, область 1) в пользу модели «дирижера» (область 2). Двигаясь в данном направлении, ведущая фирма отрасли пытается получить доступ к новым, развивающимся и критически важным комплементар-

ным активам (Arora and Gambardella (1990)), которые могут возникнуть благодаря коэволюции навыков на уровне фирмы и конкурентного процесса на уровне отрасли.

Эмпирическое подтверждение значимости тезиса о коэволюции и важности комплементарных активов (Tripsas (1997)) можно найти в исследовании Ротэрмеля (Rothaermel (2000b)), который говорит о том, что появление отрасли биотехнологий можно рассматривать как комплементарный инновационный процесс разработки и создания лекарств для фирм, работающих в традиционной, основанной на химической промышленности, фармацевтической отрасли. Таким образом, новые компании не вытеснили ведущие фирмы в отрасли биофармацевтики, потому что высокая чувствительность к технологическим изменениям характерна только для начальных звеньев цепочки создания ценности, в особенности для исследований, в то время как последующие звенья, например сбыт и маркетинг, чувствительны к ним в гораздо меньшей степени. Поэтому в фармацевтической промышленности и в отрасли биотехнологий можно наблюдать большое количество межфирменных ассоциаций (Pisano (1990); Powell (1998); Rothaermel (2001a, b)), которые также можно рассматривать как тенденцию, доказывающую доминирующее в будущем положение модели «дирижера» среди прочих моделей бизнеса.

5. ДИСКУССИЯ И ВЫВОДЫ

Необходимо обратить внимание на изменение понимания фирмами своего места в отраслевой цепочке создания ценности. Это позволит понять взаимосвязь между движущими силами вертикальной дезинтеграции и развитием, а также внутренней динамикой моделей бизнеса. Безусловно, такое развитие не может происходить вне связи со специфическими условиями конкретной отрасли, и поэтому, применяя разработанные модели бизнеса, необходимо учитывать их динамику.

В большинстве отраслей поддержание конкурентного преимущества требует наличия как динамического потенциала (Amit and Schoemaker (1993); Eisenhardt and Martin (2000); Teece and Pisano (1994); Teece, Pisano and Shuen (1997)), так и интеллектуальных активов. В данном смысле под динамическим потенциалом понимается способность использовать новые возможности и изменять существующую модель бизнеса, модифицируя строение цепочки создания ценности, защищая интеллектуальные активы, ключевую компетенцию компании и доступ к комплементарным активам и технологиям, с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Маккилви (McKelvey (1997)) говорит о том, что развитие компетенции на уровне фирмы является одновременно причиной и следствием конкурентного процесса на уровне отрасли и, таким образом, оказывает влияние на эволюцию моделей бизнеса. Аргументы в пользу концепции коэволюции и, следовательно, коэволюции моделей бизнеса и отраслевой структуры можно найти в работах Кизера (Kieser (1989)), рассказавшего, как по мере совместного развития рынков и институтов на смену средневековым гильдиям пришли фаб-

рики периода меркантилизма. Кроме того, проведя исследование в области бизнеса, основанного на взаимных фондах, Левинталь и Мьятт (Levinthal and Myatt (1994)) обнаружили доказательства существования эффекта обратной связи между конкурентоспособностью фирмы и ее способностью поддерживать рыночные отношения.

В данном контексте одним из самых интересных вопросов является выбор предположительно наиболее эффективной модели бизнеса. Здесь можно сделать два основных вывода. Во-первых, для некоторого числа компаний данной отрасли модели «игрока, действующего на определенном уровне», и «маркет-мейкера» могут быть очень прибыльными, но сопряженными с высокими рисками. Пока компании, функционирующие в этой области, обладают самыми современными технологиями, они в состоянии генерировать доход. Но если однажды технология устареет ввиду появления другой, разрушающей присутствующие ей компетенции, (Tushman and Anderson (1986)), эти компании столкнутся с серьезными проблемами и будут вынуждены бороться за выживание.

В связи с этим данные компании будут вынуждены пересмотреть применяемую модель бизнеса, что позволяет сделать второй важный вывод: модель «дирижера» можно рассматривать в качестве модели бизнеса с самым высоким долгосрочным потенциалом, так как она обеспечивает широкие возможности генерирования дохода за счет участия в различных звеньях цепочки создания ценности; кроме того, ни одна компания не сможет охватить всю цепь создания ценности, полагаясь лишь на собственные силы. Поэтому у модели «дирижера» самый большой шанс стать преобладающей моделью бизнеса.

Пауэл, Копут и Смит-Доэрт (Powell, Koput and Smith-Doerr (1996)) говорят о том, что в ситуации, когда база знаний отрасли достаточно сложна и постоянно расширяется, а источники знаний широко распространены, инновационным ядром выступает скорее не отдельная фирма, а сеть исследователей. Подтверждением этому мнению может служить «отношенческая точка зрения» Дайера и Сингха (Dyer and Singh (1998)), которые утверждают, что критически важные ресурсы могут выходить за границы фирмы и принимать форму межфирменных ресурсов и процедур. Более того, компании больше не сопротивляются делегированию выполнения функций, не входящих в исключительную компетенцию компании, сторонним исполнителям, как это было десять или двадцать лет назад. Благодаря этому в большом количестве отраслей компании реализуют почти каждый шаг производственного процесса, начиная с разработки и заканчивая продажей продукции, посредством одной из форм внешнего сотрудничества. Рациональной основой такого взаимодействия могут служить разделение рисков, получение доступа к новым рынкам и технологиям или ускорение поставки продукта на рынок (Eisenhardt and Schoonhoven (1996); Hagedorn (1993); Kogut (1989)).

Поскольку компании готовы передавать деятельность, не относящуюся к их исключительной компетенции, сторонним исполнителям, эволюция в сторону модели «дирижера» как основной модели бизнеса приведет к значительному росту доли аутсорсинга в деятельности компании. Но что еще более важно, аутсорсинг больше не ограничивается второстепенными видами деятельности.

Для того чтобы добиться успеха в дезинтегрированной среде, компаниям необходимо иметь доступ к лучшим решениям, производственным технологиям и т. д., доступным на данном звене цепочки создания ценности. Это означает, что они могут столкнуться с необходимостью аутсорсинга даже тех видов деятельности, которые составляют ключевые компетенции, если они более эффективно выполняются за пределами компании. Таким образом, фирмы, которые привлекают сторонние ресурсы и комбинируют их наилучшим образом, получают преимущество по сравнению с конкурентами, которые не могут или не желают действовать подобным образом.

В данной статье подчеркивается значимость концепции модели бизнеса в условиях растущей вертикальной дезинтеграции и при анализе динамики моделей бизнеса. Работа также представляет практический интерес, так как предложенная здесь типология может послужить инструментом анализа текущей модели бизнеса компании с присущими ей сильными и слабыми сторонами, а также возможными вариантами ее развития. Таким образом, компании смогут систематически анализировать свою модель бизнеса как на корпоративном уровне, так и на уровне подразделений. Результаты такого анализа можно в дальнейшем использовать для достижения различных внутренних и внешних целей.

С внутренней точки зрения компании могут определить эффективные модели бизнеса и распространить их на другие части организации. Кроме того, анализируя динамику моделей бизнеса в определенной отрасли, компания может принять решение, следует ли ей изменить собственную модель. С внешней точки зрения результаты анализа модели бизнеса могут быть сопоставлены с аналогичными результатами анализа конкурентов, что дает компании полезную информацию о стратегии конкурентов и позволяет определять (новые) модели бизнеса, которые могут оказаться лучше собственной модели и инициировать процесс ее изменения.

С учетом (потенциальной) необходимости немедленного изменения конфигурации модели бизнеса компания должна быть в состоянии определить перечень видов деятельности, которые исполняют внутри и за ее пределами. Это касается аутсорсинга, рассмотренного в предыдущем разделе статьи, и свидетельствует о высокой вероятности того, что в ближайшем будущем мы станем свидетелями значительной его активизации.

В заключение отметим, что разработанная нами концепция базируется на фрагментах существующих теорий, но значительно выходит за их рамки. Научным достижением данной статьи является разработка типологии различных моделей бизнеса («интегратора», «дирижера», «игрока, действующего на определенном уровне», и «маркетмейкера») на основе таких критериев, как цепочка создания ценности, потенциал генерирования дохода и рыночная власть новаторов по сравнению с владельцами комплементарных активов, при использовании ресурсного подхода. Кроме того, в данной работе представлен динамический подход и очерчены возможные пути перехода от одной модели к другой. Дальнейшие исследования могут быть посвящены анализу моделей бизнеса в различных отраслях, а также тенденциям развития самих моделей.

ЛИТЕРАТУРА

- Abernathy, W. and Clark, K. (1985) Innovation. Mapping the winds of creative destruction, *Research Policy*, 14, 3–22.
- Aldrich, D. F. (1999) *Mastering the digital marketplace. Practical strategies for competitiveness in the new economy*, Chichester: John Wiley & Son.
- Amit, R. and Schoemaker, P. (1993) Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, 33–46.
- Amit, R. and Zott, C. (2001) Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, 22, 493–520.
- Arora, A. and Gambardella, A. (1990) Complementarity and external linkages. The strategies of the large firms in biotechnology, *The Journal of Industrial Economics*, 38, 361–379.
- Bain, J. (1956) *Barrier to new competition*, Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Bergson, B., Eugster, C. and Patrick, R. (1997) The atomization of markets, *The McKinsey Quarterly*, 2, 125–131.
- Bradley, S. and Nolan, R. (Eds.) (1998a) *Sense and respond. Capturing value in the network era*, Boston: Harvard Business School Press.
- Bradley, S. and Nolan, R. (1998b), Capturing value in the network area, in Bradley, S. and Nolan, R. (Eds.), *Sense and respond. Capturing value in the network era*, 3–29, Boston: Harvard Business School Press.
- Bresser, R. K. F., Heuskel, D. and Nixon, R. D. (2000) The deconstruction of integrated value chains. Practical and conceptual challenges, in Bresser, R. K. F., Hitt, M., Nixon, R. D. and Heuskel, D. (Eds.), *Winning strategies in a deconstructing world*, 1–21, Chichester: John Wiley & Son.
- Christensen, C. M. (1997) *The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail*, Boston: Harvard Business School Press.
- Cohen, W., Nelson, R. and Walsh, J. (2000) Protecting their intellectual assets. Appropriability conditions and why U.S. manufacturing firms patent (or not), *NBER Working Paper Series*, w7552.
- Dyer, J. and Singh, H. (1998) The relational view. Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23, 660–679.
- Eisenhardt, K. and Martin, J. (2000) Dynamic capabilities. What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Eisenhardt, K. and Schoonhoven, C. B. (1996) Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms, *Organization Science*, 1, 136–150.
- Evans, P. and Wurster, T. (1999), *Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Foster, R. N. (1986) *Innovations. The attacker's advantage*, New York: Summit Books.
- Ghemawat, P. (1991) *Commitments. The dynamics of strategy*, New York: The Free Press.
- Green, H. (1999) Throw out your old business model, *Business Week*, 3621 (March 22), EB22-EB23.
- Greenstein, S. and Khanna, T. (1997) What does industry convergence mean?, in Yofie, D. B. (Ed.), *Competing in the age of digital convergence*, 201–226, Boston: Harvard Business School Press.

- Greis, N., Dibner, M. and Bean, A. (1995) External partnering as a response to innovation barriers and global competition in biotechnology, *Research Policy*, 24, 609–630.
- Hagedorn, J. (1993) Understanding the rationale of strategic technology partnering. Inter-organizational modes of cooperation and sectoral differences, *Strategic Management Journal*, 14, 371–385.
- Hamel, G. (2000) *Leading the revolution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hannan, M. T. and Freeman, J. (1984) Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 49, 149–164.
- Harvard Business Review (2001) The 2001 HBR List. Breakthrough ideas for today's business agenda, *Harvard Business Review*, 79, 4, 123–128.
- Heuskel, D. (1999) *Wettbewerb jenseits der Industriegrenzen* [Competition beyond industry boundaries], Frankfurt: Campus Verlag.
- Hill, C W. L. and Rothaermel, F. T. (2003) The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation, *Academy of Management Review*, 28, 257–274.
- Hofer, C. and Schendel, D. (1978) *Strategy formulation. Analytical Concepts*, St. Paul: West Publishing.
- Hoppe, K. and Kollmer, H. (2001) Strategie und Geschäftsmodell [Strategy and business model], *Unpublished Working Paper*. Otto-Friedrich University of Bamberg.
- Kale, P., Dyer, J. H. and Singh, H. (2002) Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success. The role of alliance function, *Strategic Management Journal*, 747–767.
- Katz, J. (1994) *Strategy evolution and structural consequences in the US semiconductor industry*, *Technovation*, 14, 221–241.
- Kieser, A. (1989) Organizational, institutional, and societal evolution. Medieval craft guilds and the genesis of formal organizations, *Administrative Science Quarterly*, 34, 540–564.
- Kogut, B. (1989) The stability of joint ventures, *Journal of Industrial Economics*, 38, 1–16.
- Leonard-Barton, D. (1992) Core capabilities and core rigidities. A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13, Special Issue Summer, 111–125.
- Levinthal, D. and Myatt, J. (1994) Co-evolution of capabilities and industry. The evolution of mutual fund processing, *Strategic Management Journal*, 15, Special Issue-Summer, 45–62.
- Magretta, J. (2002) Why business models matter, *Harvard Business Review*, 80, 5, 86–92.
- Mahadevan, B. (2000), Business models for Internet-based E-commerce. An anatomy, *California Management Review*, 42, 55–69.
- Mason, E. (1939) Price and production policies of large enterprises, *American Economic Review*, 29, 61–74.
- McKelvey, M. (1997) Co-evolution in commercial genetic engineering, *Industrial and Corporate Change*, 6, 503–532.
- Meinhardt, Y. (2002) *Veränderung von Geschäftsmodellen in dynamischen Industrien* [Change of business models in dynamic industries], Wiesbaden: Gabler.
- Mitchell, W. (1989) Whether and when? Probability and timing of incumbents' entry into emerging industrial subfields, *Administrative Science Quarterly*, 34, 208–230.
- Pfirrmann, O. (1999) Neither soft nor hard-pattern of development of new technology based firms in biotechnology, *Technovation*, 19, 651–659.
- Piachaud, B. S. (2002) Outsourcing in the pharmaceutical manufacturing process. An examination of the CRO experience, *Technovation*, 22, 81–90.

- Pisano, G. P. (1990) The R&D boundaries of the firm. An empirical analysis, *Administrative Science Quarterly*, 35, 153–176.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Powell, W. W. (1998) Learning from collaboration. Knowledge networks in the biotechnology and pharmaceutical industries, *California Management Review*, 40, 228–240.
- Powell, W. W., Koput, K. W. and Smith-Doerr, L. (1996) Interorganizational collaboration and the locus of innovation. Networks of learning in biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 41, 116–145.
- Prahalad, C. K. and Bettis, R. (1986) The dominant logic: A new linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, 7, 485–501.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68, 3, 79–91.
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2000) Co-opting customer competence, *Harvard Business Review*, 78, 4, 79–87.
- Quinn, J. B., Doorley, T. and Pacquette, P. (1990a) Strategic outsourcing, *Sloan Management Review*, 31, Winter, 79–87.
- Quinn, J. B., Doorley, T. and Pacquette, P. (1990b) Technology in services: Rethinking strategic focus, *Sloan Management Review*, 31, Winter, 79–87.
- Quinn, J. B. and Hilmer, F. (1994) Strategic outsourcing, *Sloan Management Review*, 35, 43–55.
- Robins, J. and Wiersema, M. (2000) Strategies in unstructured competitive environments. Using scarce resources to create new markets, in Bresser, R. K. F., Hitt, M., Nixon, R. D. and Heuskel, D. (Eds.), *Winning strategies in a deconstructing world*, 201–220, Chichester: John Wiley & Son.
- Rothaermel, F. T. (2000a) The virtual reconstruction of value chains. Complementary process innovation in the biopharmaceutical industry, in R. K. F. Bresser, M. Hitt, R. D. Nixon and D. Heuskel (Eds.), *Winning strategies in a deconstructing world*, 107–134, Chichester: John Wiley & Son.
- Rothaermel, F. T. (2000b) Technological discontinuities and the nature of competition, *Technology Analysis and Strategic Management*, 12, 149–160.
- Rothaermel, F. T. (2001a) Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent's advantage. An empirical study of the industry and firm effects in the biopharmaceutical industry, *Research Policy*, 30, 1235–1251.
- Rothaermel, F. T. (2001b) Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm co-operation, *Strategic Management Journal*, 22, 687–699.
- Schumpeter, J. (1934) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* [The theory of economic development] (4th ed.), Berlin: Duncker and Humblot.
- Schweizer, L. (2003) Rolle und Bedeutung von High-Tech-Dienstleistungen für Forschung und Entwicklung in der Pharmabranche [Role and importance of high-tech-services for research and development in the pharmaceutical industry], in: Bruhn, M. and Stauss, B. (Eds.), *Jahrbuch für Dienstleistungsmanagement 2003* [Annual for service management 2003], 515–535, Wiesbaden: Gabler.
- Simonin, B. L. (1997) The importance of collaborative know-how. An empirical test of the learning organization, *Academy of Management Journal*, 40, 1150–1174.
- Slywotzky, A. (1996) *Value migration. How to think several moves ahead of the competition*, Boston: Harvard Business School Press.

- Slywotzky, A. and Morrison, D. (1997) *The profit zone. How strategic business design will lead you to tomorrow's profit*, New York: Random House.
- Sviokla, J. J. (1998) Virtual value and the birth of virtual markets, in Bradley, S. and Nolan, R. (Eds.), *Sense and respond. Capturing value in the network era*, 221–243, Boston: Harvard Business School Press.
- Tapscott, D. (Ed.) (1999) *Creating value in the network economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Teece, D. J. (1986), 'Profiting from technological innovation Implications for integration, collaboration, licensing and public policy', *Research Policy*, 15, pp. 285–305.
- Teece, D. J. (1998) Capturing value from knowledge assets. The new economy, markets for know-how, and intangible assets, *California Management Review*, 40, 55–80.
- Teece, D. J. (2000) *Managing intellectual capital. Organizational, strategic, and policy dimensions*, New York: Oxford University Press.
- Teece, D. J. and Pisano, G. (1994) The dynamic capabilities of firms. An introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3, 537–556.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Timmers, P. (1998) Business models for electronic markets, *Electronic Markets*, 8, 3–8.
- Tripsas, M. (1997), Unravelling the process of creative destruction. Complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry, *Strategic Management Journal*, 18, Special Issue Summer, 119–142.
- Tushman, M. and Anderson, P. (1986) Technological discontinuities and organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, 31, 439–465.
- Utterback, J. (1994) *Mastering the dynamics of innovation*, Boston: Harvard Business School Press.
- Utterback, J. and Abernathy, W. (1975) A dynamic model of process and product innovation, *Omega*, 3, 639–656.
- Utterback, J. and Suarez, F. (1993) Patterns of industrial evolution, dominant designs, and firms' survival, in Burgelman, R. and Rosenbloom, R. (Eds.) *Research on technological innovation, management and policy*, 47–87, Greenwich: Jai Press.
- Utterback, J. and Suarez, F. (1993b) Innovation, competition, and industry structure, *Research Policy*, 22, 1–21.
- Venkatraman, N. and Henderson, J. (1998) Real strategies for virtual organizing, *Sloan Management Review*, 40, 33–48.
- Vitale, M. (1987) Benetton S.p. A.: Industrial Fashion, *Harvard Business School case study* (9–188–003), Boston: Harvard Business School Press.
- Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies. Analysis and antitrust implications*, New York: Macmillan Free Press.
- Yoffie, D. B. (1996) Competing in the age of digital convergence, *California Management Review*, 38, 31–53.

Перевод Ильи Семененко