Вестник МГИМО-Университета, 2021, 14(6), P. 191-199
Published: Oct. 1, 2021

Новые бизнес-модели: доминирование ценностей глобальной устойчивости

Евгения Владимировна Строганова
Соискатель Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России Россия
Светлана Александровна Сергеева
Кандидат экономических наук, научный сотрудник Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России Россия

Abstract
Рецензия на книгу: Jonker J., Faber N. 2021. Organizing for Sustainability. A Guide to Developing New Business Models. Palgrave Macmillan, Cham. 242 p. DOI: 10.1007/978- 3-030-78157-6

Keywords: циркулярная экономика, бизнес-модель, устойчивые закупки, бизнес-моделирование, модель потребления, ценность, устойчивость

Бизнес-моделирование появилось и захватило умы владельцев корпораций и предпринимателей в 70-е гг. прошлого века, когда началась реализация крупномасштабных отраслевых и международных проектов с высокой степенью сложности, применением прогрессивных технологий в таких отраслях, как нефтедобыча и нефтехимия, атомная энергетика, космические полёты, транспортировка грузов и др. Это требовало проведения не только технико-экономических расчётов, но и тщательной проработки сценарных вариантов коммерциализации бизнеса с учётом влияния множества экономических и неэкономических факторов, что привело к необходимости проектирования более динамичной связи между элементами проекта (ресурсами, персоналом, временем реализации, показателями контроля и эффективности), которую удалось представить в виде специально сформированной бизнес-модели (Baden- Fuller, Haefliger 2013). Развитие информационных технологий в 80-е гг. позволило оцифровать такие модели, что привело к формированию программных продуктов для бизнес-моделирования, включая CASE-технологии (Computer- Aided Software/System Engineering) и BMS (Business Modeling Software). Однако современный этап бизнес-моделирования, несмотря на активное развитие цифровых технологий, почти полностью сместился в сферу проектирования бизнес-моделей как некоторого описания идеологии работы компании, включая схему для генерирования доходов от деятельности, которая соответствует её стратегическим приоритетам, в результате чего сегодня мы можем идентифицировать более 150 различных бизнес-моделей (Гассман, Франкенбергер, Шик 2017). С другой стороны, становится всё более очевидным, что для достижения общемировых целей в области устойчивого развития часто требуется не только разработка новых продуктов и технологий или постепенное совершенствование работы компаний, но и целостная система ценностей, которая изменяется посредством совершенствования бизнес-моделей. Следует также отметить, что ситуация пандемийного кризиса отчетливо показала, что компании, которые не меняют свои бизнес-модели, не адаптируют свою деятельность под изменяющиеся условия, с большой вероятностью являются верными кандидатами на статус банкротов и ликвидацию бизнеса.

Поэтому развитие вариантов для получения доходов и стало отправной точкой реорганизации и перепроектирования бизнес-моделей в современной экономике, которая характеризуется

динамичностью и неопределённостью и требует от экономических субъектов активных адаптивных действий для достижения предпринимательских целей без ущерба для развития общества, что и является основной идеей книги голландских авторов - профессора и заведующего кафедрой «Устойчивое предпринимательство» в Неймегенской школе менеджмента Яна Йонкера и доцента кафедры предпринимательства в циркулярной экономике в Университете Гронингена в Леувардене Нильса Фабера - опубликованной в издательстве Palgrave Macmillan в 2021 г. под названием «Организация в интересах устойчивого развития. Руководство по разработке новых бизнес-моделей».

Авторы книги пытаются найти золотую середину между классическим представлением о бизнес-модели как о способе, которым компания создаёт ценность для клиентов (Osterwalder, Pigneur 2010), побуждает их платить за ценность (Teece 2010) и получает от этого прибыль (Chesbrough 2007), и как о бизнес-концепции, которая оказывает положительное влияние на людей (т.е. потребителей), общество, социальную и экологическую среду. Сами авторы, очевидно, в силу своей научной специализации (циркулярная экономика) более тяготеют ко второму обоснованию, придерживаясь неденежного ценностно-ориентированного подхода к бизнес-моделированию, который усилился вследствие фактических тенденций современного бизнеса к проявлению корпоративной социальной ответственности в условиях всеобщей цифровизации и глобальной конкуренции, когда экономика должна стать не просто циркулярной (экономикой замкнутого цикла), но и восстанавливающейся (стр. 61), которая сосредоточена, например, на восстановлении биоразнообразия (а не на его истощении) и которая даёт больше, чем использует.

При этом интересно, что уже в заключении к книге авторы признают, что новые бизнес-модели, создающие множественную ценность, которые можно рассматривать даже как революционные (стр. 6), реально в экономике сформировать пока сложно вследствие определённого декларативного характера перехода к устойчивой, циркулярной и инклюзивной экономике и существующих ловушек стремления к прибыльности в предпринимательских решениях и всё ещё недостаточно рациональной модели потребления людей. Поэтому и формирование бизнес-модели, отличающейся от традиционной другим приоритетом создания стоимости, является центральной

проблемой книги. Т.е. эта стоимость представляет собой, по их мнению, не финансовую оценку, а ценность для развития устойчивости в контексте достижения целей устойчивого развития, что требует: а) развития исследований процессов создания множественной ценности в существующих бизнес-моделях или развития методологии формирования новых бизнес-моделей; б) понимания иной организации ценностного предложения со стороны компании или предпринимателя, при котором ответственность разделяется между обеими сторонами - и производителем (продавцом) и покупателем; в) внедрения принципиально новых форм совершения транзакций (продаж, закупок) с использованием современных и прогрессивных финансовых технологий, включая гибридные транзакции, криптовалюты и технологии блокчейн.

Самой акцентной методической и практико-ориентированной компонентой книги является шаблон новой бизнес-модели (Business Model Template - BMT), разработанный авторами. В их интерпретации это позволяет реализовать структурированный подход, который может применяться как в реальном бизнесе, так и в учебных целях для студенческой аудитории, и в результате выявления отрицательных и положительных воздействий и последовательных выборов критериев и факторов бизнеса получить определённую бизнес-модель нового типа, с чётким и обоснованным ценностным предложением, согласованным с идеями устойчивой, циркулярной и инклюзивной экономики, тем самым сделав вклад в решение социально-экономических и экологических проблем в мире.

По замыслу авторов, данный шаблон должен быть заполнен в три этапа и включает в себя десять составных блоков, облегчающих разработку бизнес-модели. Именно с этих позиций и выстроена структура книги, включающая три раздела: сначала должна быть пройдена стадия определения при формировании бизнес-модели, затем собственно стадия её проектирования и, наконец, стадия оценки полученных результатов при реализации бизнес-модели. Таким образом, на каждой стадии должен быть сформирован конкретный составной блок бизнес-модели, которому посвящена отдельная глава в книге (с 3 по 12 главу).

Следует отметить, что идея проектирования новой бизнес-модели, которая предложена в данной книге, согласуется с уже ставшей классической моделью А. Остервальдера, включающей девять строительных блоков бизнес-модели (Osterwalder, Pigneur 2010). Модель А. Остервальдера описывает ценность, которую

компания предлагает различным клиентам, отражает её компетенции (способности или преимущества), партнёров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, а также финансовые ресурсы, необходимые для получения устойчивых потоков дохода. Таким образом, модель А. Остервальдера более ориентирована на описание бизнеса с позиции формирования денежного дохода, что и будет символизировать результативность бизнес-модели.

В отличие от этой модели, шаблон бизнес-модели, предложенной Я. Йонкером и Н. Фабером в рецензируемой книге, включает определённые строительные блоки (здесь их уже 10), но они имеют другие сущностные и оценочные параметры, и в целом сама новая бизнес-модель, которая должна быть спроектирована в результате, будет уже иметь некоторую множественную ценность, а не ориентацию исключительно на получение прибыли. Кстати, сами авторы отмечают, что в бизнес-моделировании их шаблон бизнес-модели не является ни первым и ни последним, и признают, что на формирование собственной модели их подтолкнуло, с одной стороны, наличие схожих подходов к формированию бизнес-моделей и определённые их недостатки (стр. 51-52), а с другой стороны, потребность выделить целевое влияние бизнес-модели на экологию и экосистемы, общество, инклюзивность и экономику.

Сам выбор составных элементов шаблона бизнес-модели представляется нам оригинальным, и фактически он определённым образом синтезирует подходы и методы, применявшиеся ранее в стратегическом управлении, но теперь возможности для их интерпретации и использования для понимания способа реализации прагматичных или инновационных бизнес-идей встроены в последовательность действий, включающих следующие элементы: 1) понимание сущности бизнес-идеи и её контекста, включая и идентификацию оригинальности и отличия от существующих видов предпринимательской деятельности; 2) понимание возможности изменений вследствие реализации бизнес-проекта, вплоть до реализации определённой бизнес-мечты или стремления к предоставлению общественных благ; 3) план действий в рамках бизнес-плана, включая идентификацию возможных проблем и вариантов их решения; 4) выбор бизнес-модели из определённого перечня паттернов (архетипов) для создания запланированной ценности; 5) определение партнёров, с которыми возможно совместно создавать множественную ценность; 6) разработка

стратегии для реализации бизнес-проекта и его ключевых ориентиров; 7) составление плана по реализации стратегии; 8) проверка правильности и реализуемости целевой ценности, которая определена в стратегии и бизнес-модели; 9) проявление реализации бизнес-модели для внешней среды, включая как положительные, так и отрицательные последствия в настоящее время и в перспективе; 10) создание множественной ценности посредством проектирования системы транзакций, включая общественные отношения. То есть авторы, последовательно двигаясь от идеи к результатам, воспроизводят в своём шаблоне бизнес-модели концепцию создания ценности с учётом положений устойчивой, циркулярной и инклюзивной экономики. Следовательно, применение шаблона через отработку каждого из 10 составных элементов даёт определённую гарантию понимания аспектов устойчивости, которые возможно были бы упущены в отсутствие такого шаблона, а также формирует инструмент для нестандартного осмысления социальных и экологических проблем.

В главе 6 Я. Йонкер и Н. Фабер предлагают свою классификацию паттернов бизнес-моделей, которую они назвали архетипами. По разработанной ими методике шаблона бизнес-модели пользователям необходимо выбрать один из трёх типов (причём выбранная модель становится рабочим прототипом и разрабатывается с нуля или с помощью неё можно преобразовать существующую бизнес модель): 1) платформенная бизнес-модель, направленная на более эффективное использование имеющихся активов, повышение производительности за счёт цифровизации, причём ценность, создаваемая в этом архетипе бизнес-модели, достигается за счёт облегчения транзакций между двумя или более группами людей; 2) общественная или коллективная бизнес-модель, предполагающая взаимодействие компании с участием многих заинтересованных партнёров, населения, государственных структур, инфраструктурных организаций для получения взаимных выгод от реализации разных видов деятельности, причём создание ценности связано с формированием активного сообщества, и такая ценность превышает ценность производимых продуктов или услуг; 3) циркулярные бизнес-модели, ориентированные на сохранение ценности, заложенной в материалах и продуктах, на неопределённо длительное время, что будет способствовать кругообороту этих материальных потоков в рамках функционирования экономики замкнутого

цикла. Фактически мы вынуждены признать, что третий архетип бизнес-модели является интегрированным, поскольку для того, чтоб спроектировать циркулярную бизнес-модель, также нужно организовать как производство товаров (т.е. использовать платформенную модель), так и вовлечь в её реализацию как можно больше партнёров (т.е. использовать общественную модель).

Книга написана очень понятным языком для читателя любого уровня экономической подготовки, в ней нет сложных математических или финансовых расчётов, но представлено много примеров (включая не только кейсы, но и ссылки на интернет-страницы и видеоконтент) и конкретных планов, которые создают ощущение причастности к создаваемой новой бизнес-модели. Безусловно важным обстоятельством достоверности и обоснованности методики проектирования новой бизнес-модели для устойчивой экономики, которую предложили авторы в книге, являются данные о её апробации в более чем 20 реальных компаниях и университетах, включая Гаагский университет прикладных наук, Роттердамский университет прикладных наук, Саксонский университет прикладных наук и школу бизнеса TMO Fashion Business School.

Тем не менее существенным достоинством книги является то, что она адресована не только предпринимателям для формирования своих собственных бизнес-моделей, когда у них уже есть некоторая идея для осуществления предпринимательского или инновационного проекта, не только для студентов, которые стремятся получить самые современные знания по проектированию бизнес- моделей, но и для предпринимателей и владельцев и управляющих компаний, которые рассматривают или пересматривают свою стратегию, по-прежнему используют традиционные линейные бизнес-модели, в которых стремление к более высокой прибыли опережает ценности устойчивого развития, циркулярной экономики, экологичности деятельности. Одновременно с этим авторы заявляют, что книга может быть использована и управляющими тех компаний, которые планируют проектировать бизнес-сети (возможно, хотя это и не отражено прямо, - экосистемы бизнеса), однако сосредоточение всего лишь на преимуществах сети и её ресурсах, что будет способствовать её расширению, видится нам несколько ограниченной, поскольку проектирование или расширение сети требует чёткого определения критериев отбора бизнес-направлений в сеть для

укрепления её конкурентных позиций, включая и вопросы финансирования и реализации сделок слияний и поглощений, что в книге практически не раскрыто. В целом, можно считать, что целевой аудиторией этой книги должны стать прогрессивные предприниматели, которые желают быть стратегически устойчивыми в своих стремлениях стать успешными в динамичном бизнес-мире с его жёсткой конкуренцией и коммерческими соблазнами.

Очевидно, что перед любым исследователем, который стремится спроектировать наиболее эффективный инструмент, возникает вопрос о его критериях. Поэтому авторы также сделали попытку установить элементы успешной бизнес-модели, применив как свои наработки, так и результаты анализа бизнес-моделей компаний из разных отраслей экономики, опубликованные в журнале Harvard Business Review (Kavadias, Ladas, Loch 2016). По их мнению, персонализированный продукт или услуга, производство по замкнутому циклу, совместное использование активов производителями, совместное использование вещей пользователями, сотрудничество с партнёрами, гибкость управления компанией - вот составляющие эффективных бизнес моделей, причём достаточно как минимум трёх таких характеристик для формирования потенциала преобразований в бизнес-модель с множественной ценностью, отвечающую целям устойчивого развития.

Указанная выше позитивная оценка о возможностях проектирования успешных бизнес-моделей несколько необъективна, по нашему мнению. Так, отмечается совместное использование вещей как элемент успешной бизнес- модели, но авторы не поясняют, почему, например, бизнес-модель совместной экономики не стала архетипом (отметим, что её выделяют исследователи, например (Stepnov, Kovalchuk 2020)), а модель циркулярной экономики, которая имеет определённые трудности в реализации, уже выделена ими как паттерн для использования на практике.

Также нелогично для завершённости исследования, что авторы книги не сочли необходимым провести критический сравнительный анализ между разными шаблонами, которые уже присутствуют в научной литературе и используются на практике, включая образовательные процессы. Например, также для достижения целей устойчивого развития исследователи из Кембриджского университета М. Гейссдойерфер, П. Саваге, С. Эванс (Geissdoerfer, Savaget, Evans 2017) разработали бизнес-

модель инновационных процессов (Cambridge Business Model Innovation Process - CBMIP) как решение задачи исключения разрыва между проектированием бизнес-модели и её реализацией, т. е. бизнес-модель должна быть реалистична и реализуема. Концептуально за основу взята устойчивая бизнес-модель (Sustainable Business Models - SBM), которая не просто направлена на достижение целей устойчивого развития (экологической устойчивости и социальной интеграции) посредством взаимодействий заинтересованных сторон (производителей и потребителей, прежде всего), но и осуществление инноваций на уровне бизнес-модели, что возможно при внедрении новых инструментов и методов. Поэтому в целом, CBMIP позиционируется почти как готовый продукт, который гарантирует традиционное создание ценности бизнес-модели через достижение эффективности в экономических, экологических и социальных аспектах. На наш взгляд, это отражает более взвешенный подход, чем уклон исключительно в экономику замкнутого цикла и игнорирование финансовых результатов, представленное в рецензируемой книге. Множественная ценность, декларируемая в новой бизнес-модели, должна включать в себя широкий спектр результатов на благо компании и её заинтересованных сторон, включая, например, эффективность использования ресурсов, устойчивость к внешним потрясениям, улучшение отношений с сотрудниками и сообществами, а также более высокую прибыльность.

Анализ материалов рецензируемой книги также вызывает ряд вопросов, отражающих некоторую противоречивость концентрации авторов на бизнес-модели для целей начала бизнеса, поскольку не раскрывается необходимость увязывания бизнес-плана и бизнес-модели, когда финансовая результативность в их понимании устойчивой бизнес-модели отходит на второй план. Как правило, на практике бизнес-модель позволяет протестировать предпринимательские идеи на предмет их жизнеспособности, коммерциализируемости и успешности, но последовательность действий и ресурсы для деятельности определяются через бизнес-планирование. Также не аргументирована роль бизнес-стратегии, хотя авторы выделили её шестым составным блоком в своём шаблоне бизнес-модели. Стратегия позволяет увидеть разные варианты получения доходов в бизнесе, а вот бизнес-модель - только проверить один из них. Поэтому и есть сомнение в жизнеспособности таких бизнес-моделей в силу уже ранее

обозначенного разрыва между проектированием и реализацией без учёта коммерческой составляющей.

Интересно, что в книге практически полностью отсутствует отсылки к использованию современных технологий в производстве товаров или оказании услуг. Возможно, такова позиция авторов, специализирующихся на экономике замкнутого цикла, однако исключение из бизнес-модели технологической составляющей может привести к потере конкурентных преимуществ (ведь даже в переработке продуктов новые технологии способны принести существенные выгоды как для экономики, так и для общества) и невозможности достичь желанной для них множественной ценности. Кроме того, современная технологическая трансформация вследствие распространения технологий Четвёртой промышленной революции должна приводить и к трансформации бизнес-моделей - поэтому очевидно, что это потребует корректировки авторского шаблона бизнес-модели и в целом перепроектирования бизнес-модели реальной компании.

В заключение отметим, что невозможно не согласиться с основным тезисом рецензируемой книги: бизнес-идеи, которые изначально являются традиционными (т. е. чисто рыночными и ориентированными исключительно на получение прибыли), всё равно будут, но будущее за новыми бизнес-моделями, в которых центральным элементом будет устойчивость как множественная ценность, превращающая рыночные возможности в социальные и экологические.

References:

1. Baden-Fuller C., Haefliger S. 2013. Business Models and Technological Innovation. Long Range Planning. 46(6). P. 419-426. DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.023
2. Chesbrough H.W. 2007. Why Companies Should Have Open Business Models. MIT Sloan Management Review. 48(2). P. 20-28.
3. Geissdoerfer M., Savaget P., Evans S. 2017. The Cambridge Business Model Innovation Process. Procedia Manufacturing. №8. P. 262-269. DOI: 10.1016/j.promfg.2017.02.033
4. Kavadias S., Ladas K., Loch C. 2016. The Transformative Business Model. Harvard Business Review. 94(10). P. 91-98.

5. Osterwalder A., Pigneur Y. 2010. Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 288 p.
6. Stepnov I., Kovalchuk J. 2020. Measuring Value Created by Business Models in the Sharing Economy. Upravlenets - The Manager. 11(5). P. 58-69. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-5-5
7. Teece DJ. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning. 43(2-3). P. 172-194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
8. Gassman O., Frankenberger K., Chic M. 2017. Biznes-modeli: 55 luchshih shablonov [Business models: 55 Best Templates], Moscow: Alpina Publisher. 432 p. (In Russian)

Список литературы на русском языке

1. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. 2017. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. Москва: Альпина Паблишер. 432 с.