



Трансформация бизнес-моделей через динамические способности организаций

П.О. Семенов¹¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

Аннотация

В статье рассматривается теория и практика применения динамических способностей компании для адаптации ее текущих ресурсов и компетенций. Рассмотрена концепция динамических способностей на основе работ Д.Дж. Тиса, обозначен контекст динамических способностей на основе понятий ресурсного подхода и ключевых компетенций. Выделены три важных компонента динамических способностей: сенсорные способности, способности к обучению и стратегическая гибкость.

Основная часть статьи включает иллюстративный кейс трансформации бизнеса *Netflix* и спада *Blockbuster Video*. Отдельно рассмотрены путь *Netflix* с его ключевыми инновациями в бизнесе «доставки» контента до клиента и закат *Blockbuster Video* с описанием причин, по которым компания игнорировала очевидные изменения в бизнес-среде.

Итоги кейсов приведены через призму трех компонентов динамических способностей, отмечено, какие из них позволили трансформировать бизнес, развить новые ключевые компетенции и выстроить конкурентное преимущество.

Ключевые слова: динамические способности компании, бизнес-модель, ресурсный подход, ключевые компетенции.

Для цитирования:

Семенов П.О. (2024). Трансформация бизнес-моделей через динамические способности организаций. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 15(4): 368–372. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-4-368-372.

Transformation of business models through dynamic organisational capabilities

P.O. Semenov¹¹ Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Abstract

In this paper we look at the application of the theory and practice of dynamic capabilities of companies that adapt their current resources and competences. We review the Concept of Dynamic Capabilities that is developed by D.J. Teece, and discuss the context of the resource-based view and the Concept of Key Capabilities. In the article we highlight the three main components of dynamic capabilities: the sensory capabilities, the capacity to learn and strategic agility.

The main part of the work includes an illustrative case of *Netflix*'s business transformation and the decline of *Blockbuster Video*. We take a closer look at the development of *Netflix* – its key business innovations in 'delivering' content to the customer and the collapse of *Blockbuster Video* – the reasons for its inability to sense the changing business environment.

The conclusions of the cases are discussed through the prism of the three components of dynamic capabilities. We highlight which of these enabled the company to transform, develop new key capabilities and build competitive advantage.

Keywords: dynamic abilities of the company, business model, resource approach, key competencies.

For citation:

Semenov P.O. (2024). Transformation of business models through dynamic organisational capabilities. *Strategic Decisions and Risk Management*, 15(4): 368–372. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-4-368-372. (In Russ.)

通过组织动态能力业务模式的转变

P.O. Semenov¹¹ 俄罗斯国立财政金融大学 (俄罗斯, 莫斯科)

简介

文章论述了企业应用动态能力以调整其现有资源和能力的理论与实践。文章考虑了基于 D.J. Teece 著作的动态能力概念, 概述了基于资源方法和关键能力概念的动态能力背景。强调了动态能力的三个重要组成部分: 感觉能力、学习能力和战略灵活性。文章的主要部分包括对 Netflix 公司业务转型和 Blockbuster Video 公司衰落的案例分析。文章分别讨论了 Netflix 在向客户“提供”内容业务方面的主要创新历程和 Blockbuster Video 的衰落, 阐述了该公司忽视商业环境明显变化的原因。我们从动态能力的三个组成部分的角度总结了这些案例的成果, 指出哪些能力促成了业务转型、开发了新的核心竞争力并建立了竞争优势。

关键词: 公司的动态能力、业务模式、资源方法、关键能力。

供引用:

Semenov P.O. (2024). 通过组织动态能力业务模式的转变. 战略决策和风险管理, 15(4): 368–372. DOI: 10.17747/2618-947X-2024-4-368-372. (俄文)

Современные компании сталкиваются с необходимостью адаптации к изменяющимся условиям рынка, что требует трансформации традиционных бизнес-моделей. Те компании, которые не смогли адаптироваться, либо полностью потеряли бизнес, либо до сих пор испытывают трудности. По своему определению, динамические способности позволяют оставаться гибким и изменять бизнес как стратегически, так и операционно. Поэтому основной вопрос для компаний состоит в том, чтобы иметь необходимые ресурсы и возможности для сохранения или даже приобретения нового конкурентного преимущества в момент очередных изменений рынка. Концепция динамических способностей должна по своей сути отвечать на вопрос, как компания может оставаться гибкой и подстраиваться под изменения.

В статье используется иллюстративный кейс компаний *Netflix* и *Blockbuster Video* с 2005 по 2015 год, в первую очередь для качественного повествования того, как динамические способности – их наличие или отсутствие – позволяют адаптировать и трансформировать бизнес-модель в эпоху цифровых технологий, которые меняют условия и среду ведения бизнеса. *Netflix* и *Blockbuster Video* являются яркими примерами компаний, чьи стратегии кардинально различались в условиях цифровой революции. Текущее состояние этих компаний также отражает способность их переживать изменения в бизнес-среде.

Netflix, обладая высокой гибкостью и готовностью к инновациям, смогла занять лидирующие позиции на рынке видеопроката. *Blockbuster*, напротив, продемонстрировала недостаточную готовность к изменениям, что привело к потере значительной доли рынка. Компания была ориентирована на традиционные методы ведения бизнеса и не смогла вовремя перейти на цифровые платформы.

Важным элементом успеха *Netflix* стало использование данных о предпочтениях пользователей для создания персонализированных рекомендаций и развития собственного контента.

Отсутствие готовности к изменениям и консервативный подход привели к тому, что *Blockbuster* потеряла значительную часть своей аудитории и была вынуждена закрыть большинство своих магазинов. Компания не сумела вос-

пользоваться возможностями, предоставляемыми новыми технологиями.

Успех *Netflix* демонстрирует важность динамических способностей и готовности к трансформации в условиях быстро меняющегося рынка. Компании, способные оперативно реагировать на изменения и внедрять новые технологии, имеют больше шансов на успех. Основной вопрос в том, как понять, что компания обладает динамическими способностями и знает, как их развивать и применять.

Концепция динамических способностей была популяризирована Д.Дж. Тисом и соавторами в 1997 году в статье ‘Dynamic Capabilities and Strategic Management’, где описываются динамические способности как способность компании интегрировать и усиливать внешние и внутренние компетенции для ведения бизнеса в быстро меняющейся среде [Teece et al., 1997]. Следовательно, динамические способности позволяют достигать новых инновационных форм конкурентного преимущества. Концепция динамических способностей берет свое начало в одном из классических признанных подходов в исследовании стратегии бизнеса – ресурсном подходе Р. Гранта [Grant, 1991]. Г. Хамел и К.К. Прахалад [Hamel, Prahalad, 1989; 1993] также интересовались стратегическим анализом компаний и продолжали развивать концепцию ресурсного подхода, введя концепцию ключевых компетенций. Ключевые компетенции (key competences), по сути, характеризуют компанию на рынке и определяют ее место в отрасли. Ключевые компетенции компании понимаются как основополагающие «навыки», бизнес-процессы и особенности ведения бизнеса, которые в первую очередь ассоциируются с успешностью компании на рынке. Концепция динамических способностей не отменяет базовый ресурсный подход и концепцию ключевых компетенций – напротив, она становится следующим этапом, определяя те способности компании, которые позволяют обновлять и адаптировать ключевые компетенции компании под реалии меняющейся среды.

Динамические способности представляют собой способность организации распознавать и оценивать изменения в окружающей среде, а затем быстро и эффективно адаптироваться к этим изменениям, используя имеющиеся ресурсы

и компетенции. Эти способности включают в себя умение предвидеть будущие вызовы, разрабатывать и реализовывать новые стратегии, а также изменять существующие бизнес-процессы и структуры для достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Динамические способности отличаются от статических компетенций тем, что они предполагают постоянное обновление и улучшение внутренних процессов и внешних взаимодействий компании. Они помогают организациям не просто выживать в условиях неопределенности, но и активно развиваться, осваивая новые рынки и создавая уникальные предложения для клиентов.

На основе существующей литературы автором выделено несколько основных компонентов динамических способностей [Teece et al., 1997; Eisenhardt, Martin, 2000; Zollo, Winter, 2002]:

- сенсорные способности:
 - способность компании собирать и анализировать информацию об изменениях в окружающей среде (технологические новшества, изменения в поведении потребителей, законодательные изменения и т.д.),
 - эффективное использование систем мониторинга и аналитики для выявления ключевых трендов и угроз;
- способности к обучению:
 - постоянное совершенствование знаний и навыков сотрудников через обучение и обмен опытом,
 - быстрая адаптация к новым технологиям и методологиям работы;
- стратегическая гибкость:
 - возможность пересмотра и корректировки долгосрочной стратегии в зависимости от текущих условий,
 - адаптивное управление ресурсами и приоритетами.

Рассмотрим практику ведения бизнеса двух компаний, которые выбраны для кейса: *Netflix* и *Blockbuster Video*, – после чего можно будет определить, какие из компонентов динамических способностей на практике применяла *Netflix* и как их игнорировала *Blockbuster Video*.

Netflix изначально начинала свою деятельность как сервис по аренде DVD-дисков по почте: эта бизнес-модель позволяла клиентам заказывать фильмы без необходимости посещать магазины. Однако руководство компании осознавало, что будущее за цифровыми технологиями и стримингом [Hastings, 2020]. Переход к стриминговому формату начался в 2007 году, когда *Netflix* запустила свой первый онлайн-сервис потокового воспроизведения видео. Первоначально пользователи могли смотреть ограниченный набор фильмов и телепередач, но постепенно библиотека контента расширялась. Этот шаг был рискованным, поскольку требовал значительных инвестиций в инфраструктуру и лицензии на контент, но оказался крайне удачным. Благодаря быстрому развитию интернета и росту популярности смартфонов и планшетов стриминговая платформа *Netflix* стала невероятно популярной. Далее в статье будет показано, как эта стратегия отразилась на финансовых и операционных показателях *Netflix*.

Одним из ключевых элементов успеха *Netflix* стали алгоритмы персонализации и рекомендации. Компания начала активно использовать данные о предпочтениях пользователей для создания индивидуальных предложений. Каждый клиент получал рекомендации на основе просмотренных фильмов и сериалов, оценок и других параметров поведения [Hastings, 2020]. Алгоритмы *Netflix* основаны на сложных математических моделях и искусственном интеллекте. Они анализируют огромное количество данных, чтобы понять, какие жанры, актеры, режиссеры и сюжеты нравятся каждому конкретному пользователю. Благодаря этому клиенты получают максимально релевантные рекомендации, что повышает их удовлетворенность сервисом и увеличивает время, проведенное на платформе. Кроме того, *Netflix* использует A/B-тестирование для улучшения интерфейса и функционала сайта и приложений. Это позволяет компании постоянно улучшать пользовательский опыт и повышать конверсию в просмотры, что увеличивает выручку.

Создание оригинального контента стало следующим шагом в развитии *Netflix*. Компания поняла, что зависимость от сторонних производителей может ограничить ее возможности, поэтому решила начать производство собственных шоу и фильмов. Первым крупным успехом стал сериал «Карточный домик» (*House of Cards*), выпущенный в 2013 году. Он получил множество наград и положительных отзывов критиков, что подтвердило правильность выбранной стратегии. После этого *Netflix* начала активно инвестировать в создание оригинальных проектов, таких как «Очень странные дела» (*Stranger Things*), «Корона» (*The Crown*) и многие другие.

Оригинальный контент позволил *Netflix* выделиться на фоне конкурентов и привлечь новых подписчиков. Кроме того, компания получила полный контроль над правами на эти проекты, что дало ей возможность монетизировать их различными способами, включая международные продажи и лицензирование.

Таким образом, переход от аренды DVD к стримингу, развитие персонализации и создание оригинального контента стали ключевыми элементами успешной трансформации бизнес-модели *Netflix*.

Blockbuster Video, будучи лидером на рынке видеопроката в 1990-е и начале 2000-х годов, сделала ставку на физическую аренду видеокассет и DVD-дисков через сеть своих магазинов. Компания имела большое количество точек продаж в США и пользовалась огромной популярностью среди людей, которые предпочитали брать фильмы напрокат вместо покупки.

Blockbuster продолжала упорствовать в своем подходе даже с появлением стриминга на фоне развития повсеместного интернета. Руководство компании полагалось на проверенную временем бизнес-модель, считая, что значительная часть ее клиентов предпочитает ходить в магазин, выбирать фильмы лично и общаться с сотрудниками.

Помимо мнимого понимания рынка *Blockbuster Video* сохраняла фокус на физическом прокате и по другим, более рациональным причинам. Физическая аренда приносила высокую прибыль, в основном благодаря штрафам за просроченный возврат дисков. Переход на цифровые технологии

потребовал бы значительных вложений в ИТ-инфраструктуру, маркетинг и изменение операционной модели.

Несмотря на очевидные изменения в потреблении медиаконтента, *Blockbuster* не спешила внедрять цифровые сервисы. Компания рассматривала возможность запуска онлайн-платформы, но откладывала этот процесс, опасаясь, что переход на онлайн-прокат приведет к снижению доходов в физических магазинах.

Более того, *Blockbuster* традиционно специализировалась на розничных продажах и не обладала необходимыми навыками и знаниями для быстрого освоения цифровых технологий. Так или иначе, компания предприняла попытку зайти на новый для себя рынок, когда стало ясно, что мир движется в сторону цифровых платформ, но было слишком поздно. *Blockbuster* попыталась адаптироваться, запустив свой

онлайн-сервис *Total Access* в 2004 году, но он не смог составить серьезную конкуренцию *Netflix*. Сервис *Total Access* предлагал гибридную модель, сочетающую онлайн-просмотр и физическую аренду, что оказалось неудобным для многих пользователей.

Из-за высоких долгов и падения доходов от физической аренды компания столкнулась с финансовыми проблемами, что затрудняло инвестиции в новые технологии. В итоге консервативный подход *Blockbuster* привел к банкротству в 2011 году¹. Компания не смогла своевременно адаптироваться к изменениям на рынке и уступила лидерство более гибким и инновационным конкурентам, таким как *Netflix*.

Для полноты картины обратимся к реальным финансовым показателям двух компаний, представленным в таблице.

До 2010 года выручка *Blockbuster* была значительно больше, чем у *Netflix*. Но *Netflix* демонстрировала стабильный рост выручки каждый год; с каждым годом разрыв сокращался, пока *Netflix* не обогнала своего конкурента в 2010 году. *Blockbuster* столкнулась с резким падением доходов уже в 2010 году и прекратила публиковать финансовую отчетность после банкротства в 2011-м². *Netflix* демонстрировала стабильную чистую прибыль с 2005 года, в отличие от *Blockbuster*, которая начала фиксировать убытки с 2007 года.

Эти данные наглядно демонстрируют, как *Netflix* сумела эффективно адаптироваться к новым рыночным условиям и укрепить свои позиции, тогда как *Blockbuster* не смогла справиться с вызовами цифровой эпохи и потерпела крах.

Таким образом, можно увидеть, насколько динамическими оказались способности компании *Netflix* и насколько стагнирующими были компетенции *Blockbuster Video*. Возвращаясь к теоретической базе, посмотрим, какие из компонентов динамических способностей были у *Netflix* и в чем они проявлялись.

Способность ясно увидеть тренд на цифровизацию общества, которая началась в середине – конце 2010-х годов, говорит о сенсорных способностях компании. Менеджмент *Netflix* смог определить постепенный переход поведения потребителей от «физического» в «цифровое» и начал стремительно развивать компетенции в ИТ-направлении. Компания также следила за технологическими новшествами того времени и понимала, что проникновение интернета во все слои населения развитых стран, а также повышение доступности персональных устройств открывают новый способ потребления контента.

По словам менеджмента компании, в частности сооснователя и CEO *Netflix* Р. Хастингса, у компании бы ничего не получилось, если бы не обучаемость практически всех сотрудников *Netflix*. В своей книге ‘No Rules Rules’ Хастингс отмечает, что обучаемость компании в целом зависит от способности слушать и слышать обратную связь от клиентов. Все решения принимаются исходя из того, что будет наиболее удобно и выгодно для пользователей. Как было отмечено ранее, компания постоянно экспериментирует и тестирует новое, получая мнение клиентов. Так *Netflix* не только обучается сама, но и держит руку на пульсе рынка, что позволило ей перейти на новую бизнес-модель с самого начала.

Таблица
Финансовые показатели компаний *Netflix* и *Blockbuster*,
2005–2015 годы (млн долл.)

Table
Financial performance of *Netflix* and *Blockbuster*,
2005–2015 (mln USD)

Годы	<i>Netflix</i>	<i>Blockbuster Video</i>
<i>Выручка</i>		
2005	682	5,720
2006	997	5,530
2007	1,205	5,150
2008	1,365	4,970
2009	1,670	4,050
2010	2,163	3,240
2011	3,205	2,820
2012	3,609	Нет
2013	4,374	Нет
2014	5,505	Нет
2015	6,779	Нет
<i>Чистая прибыль</i>		
2005	49	520
2006	67	50
2007	83	–37
2008	116	–101
2009	115	–518
2010	161	–128
2011	226	Нет
2012	–39	Нет
2013	112	Нет
2014	267	Нет
2015	123	Нет

Источники: Blockbuster Inc SEC Filing 10-K Annual reports, 2005–2011: <https://last10k.com/sec-filings/bliq/0001193125-10-058339.htm>; Netflix Inc SEC Filing 10-K Annual report, 2005–2015: <https://ir.netflix.net/financials/sec-filings/default.aspx>.

¹ Ash A. (2012). How Blockbuster went from dominating the video business to bankruptcy. Business Insider.

² A timeline: The Blockbuster life cycle (2012). https://www.forbes.com/2010/05/18/blockbuster-netflix-coinstar-markets-bankruptcy-coinstar_slide.html.

Если развивать идею обучаемости, нужно отдельно отметить важнейшую компетенцию компании – работу с данными о клиентах, позволяющую ей внедрять технологические решения, которые дают возможность предоставлять клиентам подходящий контент. То есть компания не только обучается сама, но и обучает свои системы и алгоритмы. В этом и заключается одна из ключевых компетенций компании.

Последним важным компонентом динамических способностей, как уже отмечалось, является стратегическая гибкость. Эта способность явно подтверждается в компании *Netflix*, если вспомнить о ее решении перейти на собственное производство контента. Компания, обладая общей гибко-

стью, способностями видеть тренды рынка и обучаемостью организации, смогла внедрить процессы производства своего видеоконтента, что позволило ей стать более стратегически независимой от поставщиков контента. Так компания стала не только площадкой, но фактически производственной структурой. Более того, это открыло новые источники доходов для компании.

Таким образом, комбинация ключевых компетенций в виде работы с данными о клиентах плюс создание своего оригинального контента на основе этих же данных о клиентских предпочтениях дает в сумме сильное конкурентное преимущество. Однако все это, по мнению автора, построено на сильном фундаменте динамических способностей компании.

References

- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, spec. iss.: 1105-1121.
- Grant R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *Strategic Management Journal*, 17(5): 71-80
- Hamel G., Prahalad C.K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, May/June: 63-77.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, March/April: 75-84.
- Hastings R. (2020). *No rules rules: Netflix and the culture of reinvention*. Penguin Press.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Zollo M., Winter S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3): 339-351.

Информация об авторе

Павел Олегович Семенов

Аспирант Высшей школы управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия); руководитель направления «БКС Мир инвестиций», ООО «Компания БКС» (Москва, Россия).

Область научных интересов: стратегический менеджмент, цифровая трансформация, управление цифровыми продуктами.

i@pavelsemenov2.ru

About the author

Pavel O. Semenov

Post-graduate student, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia); product owner BCS World of Investments, BCS Company LLC (Moscow, Russia).

Research interests: strategic management, digital transformation, IT-products management.

i@pavelsemenov2.ru

作者信息

Pavel O. Semenov

高等管理学院研究生, 俄罗斯国立财政金融大学 (俄罗斯·莫斯科); BCS 投资界项目负责人, «BCS公司» 有限公司 (俄罗斯·莫斯科).

科学兴趣领域: 战略管理、数字化转型、数字化产品管理。

i@pavelsemenov2.ru

Статья поступила в редакцию 03.12.2024; после рецензирования 21.12.2024 принята к публикации 22.12.2024. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 03.12.2024; revised on 21.12.2024 and accepted for publication on 22.12.2024. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 03.12.2024 提交给编辑。文章于 21.12.2024 已审稿。之后于 22.12.2024 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。