

Содержание:

Введение

Многие компании разрабатывают превосходную высокотехнологичную продукцию. Особенно в развитых странах деловой мир всегда умел изумлять своей способностью к инновациям. Но иногда некоторые компании, будь то на Востоке или на Западе, внезапно теряют конкурентное преимущество. Такие гиганты, как Agfa, AEG, American Airlines, Lehman Brothers, DEC, Grundig, Loewe, Nakamichi, Nixdorf Computer, Motorola, Nokia, Takefuji, Triumph и Kodak, в одно мгновение могут потерять свои позиции после многих десятков лет успешной работы. Один из причин этому является то, что этим компаниям не удалось приспособить свою бизнес-модель к изменившейся окружающей среде. Они почивают на лаврах. Однако пресловутая «дойная корова» из модели Boston Consulting Group, десятилетиями использовавшаяся компаниями как кредо и как обоснование принципа «выдаивания» прибылей из успешно функционирующего бизнеса, больше не является гарантией выживания. Сегодня долгосрочный конкурентный успех компании зависит от ее умения создавать инновационную бизнес-модель. Мало кому из европейских компаний это удалось – выдающимися примерами можно считать Nestlé и Hilti (Hilti – компания из Лихтенштейна, производящая оборудование и расходные материалы для строительства, – сумела в ряду других инноваций внедрить систему управления парком инструментов). Большинство компаний, которые могут служить образцом для подражания, находятся в Кремниевой долине, и на ум сразу приходят такие громкие названия, как Google, Apple, Amazon и Wal-Mart. И вот самый животрепещущий вопрос: каким образом компания может изменить правила игры? Как ей стать примером для подражания в своей сфере? И в этой курсовой работе мы попытаемся найти ответы на все вопросы и понять что такое бизнес-модель и какова ее роль в предпринимательстве.

Курсовая работа разбита на две главы. Первая дает общую картину о бизнес-моделях и знакомит нас с ключевыми элементами и принципами навигатора по бизнес-моделям. Предлагается общая схема, позволяющая понять концепцию проектирования бизнес-модели и подготовиться к мышлению в категориях бизнес-модели.. Еще в первой главе предлагается шаговые методы по созданию бизнес-моделей и структурные блоки, которых должна содержать каждая бизнес-модель

при создании. Во второй главе общая характеристика компаний таких, как - Wal-Mart, Amazon и анализ какими путями они достигли таких высот и с помощью каких бизнес-моделей им удалось это сделать.

Глава 1

1. Бизнес-моделирование и бизнес-модели

Важным инструментом управления собственным бизнесом, получившим широкое распространение на практике на рубеже 1990-2000-х гг., является бизнес-моделирование. Оно применяется во всех направлениях современного предпринимательства, им могут пользоваться фирмы любых размеров и организационно правовых форм. Бизнес-моделированием называется управление бизнесом на основе бизнес-моделей. По мнению Сергея Турко, главного редактора издательства «Альпина Паблишер», бизнес-модель - это то, что отличает нас от других, это наша уникальность, выраженная через взаимосвязи между самыми критичными факторами нашего успеха. Бизнес-модель важнее миссии, стратегии и плана денежных потоков. Это основа нашего конкурентного преимущества.

Одной из самых популярных бизнес-моделей, которая во многих предприятиях пользуется - это бизнес-модель «Бритва-лезвие». При использовании этой модели базовый продукт предлагается по низкой цене или вообще бесплатно. А дополнительные товары, необходимые покупателям, чтобы пользоваться базовым продуктом, продаются по очень высоким ценам, тем самым обеспечивая большую часть прибыли. Эта простая, но великолепная бизнес-логика описывает модель, известную также, как наживка и крючок. Центральная идея шаблона - войти в доверие к клиенту, опустив барьеры для покупки базового продукта. Деньги будут поступать после того, как клиент начнет приобретать дополнительные продукты.

«Бритва и лезвие» подразумевают, что перекрёстное финансирование осуществляется за счет аксессуаров. Данная бизнес-модель особенно привлекательна в тех случаях, когда аксессуары часто используются. Другими словами, компания продает не только базовые продукты, но также повышает потенциальную прибыль, ассоциируемую с будущими продажами дополняющих продуктов. Чтобы в полной мере задействовать этот потенциал, необходимо воздвигнуть барьеры для выхода, мешающие клиентам приобретать дополняющие

продукты у конкурентов.

Одной из самых выдающихся компаний, которая эффективно использовала бизнес-модель «Бритва и лезвие» является Nespresso Nestle. В ее случае система включает комбинацию дешевых кофемашин и дорогих капсул. Появление в кофейной индустрии более 20 лет назад бизнес-модели «Бритва и лезвие» ознаменовало очевидный раскол с предшествующей отраслевой логикой. До того момента кофе воспринимался как обыкновенный массовый продукт, не имеющий перспектив для повышения цен или инноваций. Инновационное преобразование бизнес-модели Nespresso оказалось настолько успешным – за один только 2011 г. доход компании составил €2,9 млрд, – что с тех пор Nestle применяла «Бритву и лезвие» к другим продуктам: чаю (Nestle Special.T) и детскому питанию (BabyNes).

1.1. Эпоха создания инновационных бизнес-моделей

Если бы двадцать лет назад кто-то сказал вам, что покупатели будут получать кофемашину бесплатно и будут платить по 80\$ за килограмм кофейных капсул Nespresso от Nestle и большинство нашего населения нашего мира станут добровольно выставлять подробности своей жизни на сайте, ежедневно посещаемом миллионами человек, как в случае с Инстаграм, вы бы, наверно, подумали, что у него с головой не все в порядке. А вы поверили бы в возможность бесплатных звонков в любую точку мира или авиаперелетов стоимостью всего несколько тысяч рублей? Процесс, давший толчок упомянутым неординарным явлениям, можно найти практически в любой сфере. Речь, конечно же, идет о таком факторе, как создание инновационных бизнес-моделей. Едва ли что-либо еще может так подорвать «бизнес по старинке», как инновационное преобразование бизнес-модели, и ни один другой вопрос не является столь часто темой передовиц в деловой прессе. Но чем именно обусловлена важность создания инновационных бизнес-моделей? Инновации всегда играли ключевую роль в стимулировании развития и конкурентоспособности в бизнесе. В прошлом для успеха было достаточно выдающихся технологических решений или появления необычного продукта. Как следствие, многие технологические компании с головой погрузились в «улучшательство», выпуская на рынок огромную массу продуктов с самыми передовыми функциональными характеристиками. Но в современных условиях уже нельзя ограничиться инновационным продуктом или процессом, поскольку усиливающееся конкурентное давление, непрерывная глобализация,

появление огромного числа конкурентов на Востоке и превращение любых продуктов в товары широкого спроса – и это далеко не полный перечень движущих факторов – подрывают лидирующие позиции. Новые технологии, размытые границы отраслей, меняющиеся рынки, новые конкурентные игроки и изменение правил – все вместе это приводит к устареванию продуктов и процессов. Нравится нам это или нет, но в большинстве отраслей на смену старым приходят новые правила игры.

Эмпирические исследования недвусмысленно свидетельствуют о том, что в инновационной бизнес-модели заложен куда больший потенциал успеха, нежели в инновационном продукте или процессе. Исследование BCG показало, что за пятилетний период те, кто использует новаторскую бизнес-модель, получают на 6 % больше прибыли, чем те, кто ограничивается усовершенствованием продуктов или процессов. Аналогично, 14 из 25 наиболее новаторских компаний в мире используют инновационные бизнес-модели^[1]. Данные выводы согласуются с исследованием, проведенным IBM в 2012 г. Оно показывает, что лидеры в той или иной сфере обновляют свою бизнес-модель в два раза чаще, чем отстающие компании. Более того, исследование, проведенное в 2013 г. BCG и Школой менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте, установило, что инновационная бизнес-модель – это ключ к инновациям, способствующим успешному устойчивому развитию. Более 60 % компаний, осуществивших подобные перемены, сообщали об увеличении прибыли.

Разумеется, качественные продукты и процессы сохраняют, как и прежде, большую значимость, но они не определяют будущего успеха или неудачи компании. Мы обеими ногами вступили в эпоху инновационных преобразований бизнес-моделей, когда судьба компаний все больше зависит от их умения применить соответствующую инновационную бизнес-модель и выделиться среди посредственных конкурентов.

По сути, многие известные истории успеха начинались именно с появления именно инновационной бизнес-модели, а не превосходного продукта.

- Amazon стал крупнейшим книжным интернет-магазином в мире, хотя ему не принадлежит ни один традиционный магазин.
- Apple является крупнейшим розничным продавцом музыки, хотя и не продает компакт-диски.
- За последние десять лет Pixar удостоилась 11 премий Американской киноакадемии, хотя ни в одном фильме этой киностудии не снимались живые

актеры.

- Netflix вдохнула новую жизнь в видеопрокат, не владея ни одним физическим магазином.
- Skype – крупнейший телекоммуникационный провайдер в мире, невзирая на отсутствие сетевой инфраструктуры.
- Starbucks – крупнейшая в мире сеть кофеен, продающая обычный кофе по премиум-ценам.

1.2. Структурные блоки современных бизнес-моделей и шаблоны для генерирования новых идей для инновационных бизнес-моделей.

Про бизнес-моделей в последние годы написаны много статей, монографий и книг, в которых написаны разные методы разработки и даже создания инновационных бизнес-моделей на практике. Если следовать их рекомендациям, можно придумать весьма эффективных и новых путей управления предприятием.

1.2.1 Бизнес-модель А. Остервальдера и И. Пинье: девять структурных блоков

По мнению А. Остервальдера, автора ряда признанных работ по бизнес-моделям, бизнес-модели должны содержать девять структурных блоков (Рис 1.2.1.):

Блок 1. Потребительские сегменты. В этом структурном блоке определяется, какие группы людей и организаций предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать. Клиенты – сердце любой бизнес-модели. Без них не может существовать ни одна компания. Чтобы лучше удовлетворять нужды клиентов, желательно разбить их на группы по потребителям, особенностям поведения или признакам. Когда компания решит каких потребительских сегментов будет обслуживать, можно строить бизнес-модель, опираясь на четкое понимание специфических нужд клиентов избранных сегментов.

Блок 2. Ценностные предложения. Блок включает описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.

Ценностные предложения – причина почему клиенты отдадут предпочтения одной компании перед другой. Они решают проблемы клиентов или удовлетворяют их потребности. Иными словами, ценностное предложение – это совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю.

Блок 3. Каналы сбыта. Этот блок описывает, как компании взаимодействуют с потребительскими сегментами и доносят до них свои ценностные предложения.

Каналы связи, распространения и продаж составляет систему взаимодействия компании с потребителями. Эти каналы – точки контакта потребителя с продавцом – выполняют ряд функций, в частности:

- Повышают степень осведомлённости потребителя о товарах и услугах компании
- Помогают оценить ценностные предложения компании
- Позволяют потребителю приобретать определенные товары и услуги
- Обеспечивают постпродажное обслуживание.

БЛОК 4. Взаимоотношения с клиентами. Как мы будем общаться с клиентами?

Можно предложить клиентам персональное обслуживание, самообслуживание, автоматизированную поддержку, организовать для них интернет-сообщества и пр. Например, на заре развития мобильной связи взаимоотношения операторов с клиентами строились на основе агрессивных стратегий привлечения, которые включали в том числе и предложения бесплатных телефонов. С насыщением рынка стратегия изменилась, и операторы сосредоточились на удержании клиентов и получении максимальной прибыли от каждого из них.

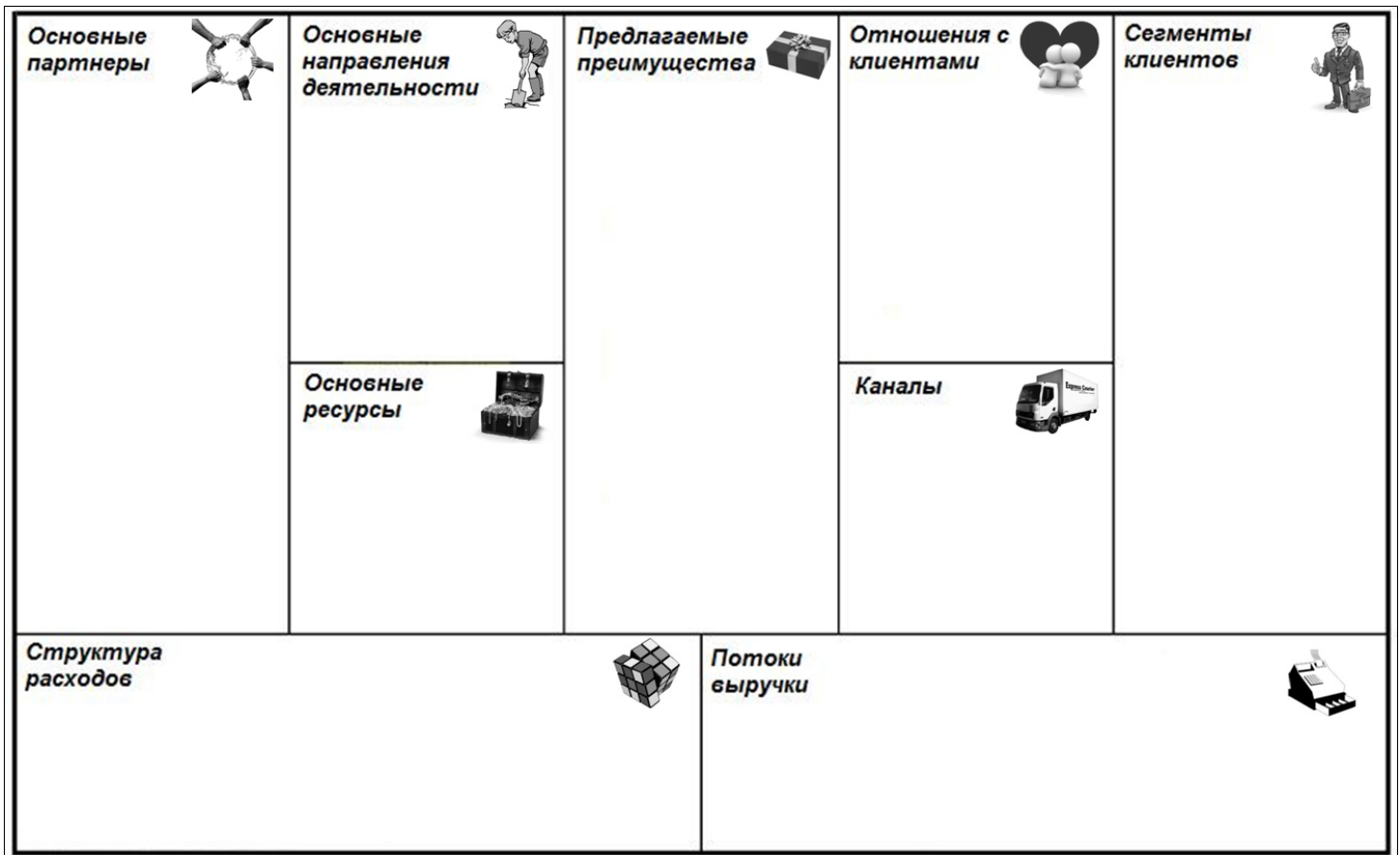


Рис. 1.3.1 Структурирование бизнес-модели по А. Остервальдеру и И. Пинье (А. Остервальдер, 2014)

Блок 5. Потоки поступления дохода. Блок потоков поступления дохода включает материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента (чтобы получить размер чистой прибыли, необходимо вычесть из доходов все издержки). Если клиенты – сердце любой бизнес-модели, то потоки доходов – ее артерии. Компания должна спросить себя: за что готовы платить потребители? Правильный ответ на этот вопрос позволит создать один или несколько потоков поступления доходов от каждого потребительского сегмента. Каждый поток может иметь свой механизм ценообразования: фиксированные или договорные цены, аукционные торги, цены, зависящие от рынка или объема продаж, контроль выручки

Блок 6. Ключевые ресурсы. В этом блоке описываются наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели.

Каждая бизнес-модель нуждается в определенных ключевых ресурсах. Эти ресурсы позволяют предприятию создавать и доносить до потребителя ценностные предложения, выходить на рынок, поддерживать связи с потребительскими

сегментами и получать прибыль. Разные типы бизнес-моделей требуют разных ресурсов. Производителю микросхем нужны капиталоемкие производственные мощности, а разработчику микросхем важнее человеческие ресурсы. Ключевые ресурсы могут быть материальными, финансовыми, интеллектуальными или человеческими. Компания может быть собственником этих ресурсов, брать их в наем или же получать от ключевых партнеров.

Блок 7. Ключевые виды деятельности. Блок описывает действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели.

Каждая бизнес-модель включает определенное число ключевых видов деятельности. Это самые важные действия компании, без которых ее успешная работа невозможна. Ключевые виды деятельности, как и ключевые ресурсы, - обязательный компонент процесса создания и реализации ценностных предложений, выхода на рынок, поддержания взаимоотношений с клиентами и получения доходов. Они отличаются в бизнес-моделях разного типа. Так, среди ключевых видов деятельности Microsoft - разработка программного обеспечения. А в перечень ключевых видов деятельности компании Dell входит управление отношениями с поставщиками.

Блок 8. Ключевые партнеры. Блок описывает сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель. Компании строят партнерские отношения с разными целями, и они становятся основой многих бизнес-моделей. Фирмы создают партнерские союзы, чтобы оптимизировать свои бизнес-модели, снизить риски или получить ресурсы.

Можно выделить четыре партнерских отношений:

1. Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями.
2. Сококонкуренция: стратегическое партнерство между конкурентами.
3. Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов.
4. Отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих.

Блок 9. Структура издержек. Структура издержек - это расходы, связанные с функционированием бизнес-модели.

Блок описывает наиболее существенные расходы, необходимые для работы в рамках конкретной бизнес-модели. Создание и воплощение ценностных предложений, поддержание взаимоотношений с клиентами, получение прибыли -

все эти процессы связаны с какими-либо издержками. Расходы достаточно легко подсчитать, если вы точно определили ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и ключевых партнеров.

1.2.2. Оливер Гассман, Каролин Франкенберг, Микаэла Шик.

Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов

По мнению авторов книги - Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов[2], компаниям нужно постоянно приспосабливать свою бизнес-модель к изменившейся окружающей среде. Они считают, что сегодня долгосрочный конкурентный успех компании зависит от ее умения создавать инновационную бизнес-модель. Поэтому авторы предлагают, практический метод создания инновационных бизнес-моделей. Он основывается на обширных эмпирических исследованиях и анализе наиболее революционных бизнес-моделей за последние 50 лет. Исследователям удалось выявить шаблоны, лежащие в их основе. Они обнаружили, что более 90% всех инновационных моделей просто комбинируют существующие идеи из других сфер. В результате авторы предложили 55 шаблонов успешных бизнес-моделей.

Их трактовка концепций бизнес-моделей состоит из четырех измерений:

1. Клиент (кто?). Кто наши целевые клиенты (клиент находится в основе любой бизнес-модели)? На какие потребительские сегменты нужно нацеливаться и какие из них будут охвачены бизнес-моделью.
2. Ценностное предложение (что?). Что мы предлагаем клиентам? Определение предложения компании и описание того, как компания удовлетворяет потребности целевых клиентов.
3. Цепочка создания ценности (как?). Как мы создаем свои продукты? Процессы и действия в сочетании с соответствующими ресурсами и средствами.
4. Механизм извлечения прибыли (почему?). Почему компания является прибыльной? Структура и механизмы генерирования прибыли.

В навигаторе по бизнес-моделям разграничены два этапа – проектирование и реализация. Прежде чем приступить к разработке новой бизнес-модели, необходимо определить общую отправную точку и направление, в котором компания планирует двигаться. Ведь бизнес-модель – это не вещь в себе, а сложная система взаимоотношений в экосистеме бизнеса. Нужно хорошо понимать, какие роли присутствуют в вашей экосистеме, каковы связи между ними, каково сегодняшнее место компании в этой экосистеме. Успешное преобразование бизнес-модели предполагает, что вы хорошо понимаете всех игроков экосистемы

(партнеров, конкурентов), а также разбираетесь в технологиях и трендах в своей сфере деятельности. И только потом нужно перейти к этапу генерирования идей. По методологии авторов, это можно сделать на основе 55 шаблонов бизнес-моделей, используя три стратегии их адаптации:

1. Перенос – применение существующей бизнес-модели в другой сфере.
2. Комбинирование – перенос и интеграция двух бизнес-моделей.
3. Рычаг – компания использует успешную бизнес-модель для другой продуктовой линейки.

В работе с шаблонами важны два принципа. Первый – принцип подобия, когда стоит себя спросить: каким образом изменится моя бизнес-модель после адаптации шаблона X к моей компании? Второй – принцип конфронтации, при котором нужно выйти за рамки привычного стиля мышления и найти совершенно новые и неожиданные области для инноваций.

И завершающий шаг на этом этапе – интеграция, а именно сборка бизнес-модели. Новые идеи следует оформить в связную бизнес-модель (кто – что – как – почему). Успешная инновационная бизнес-модель не только идет вразрез с традиционной логикой вашей сферы деятельности, но и отличается высокой степенью внутренней согласованности.

Пройдя первые три шага, компания завершает разработку бизнес-модели. Следующий этап – реализация, на котором в реальном времени и с реальными контрагентами нужно осуществить задуманное изменение правил.

Авторы рекомендуют пошаговый подход к внедрению инновационной бизнес-модели. Вместо того чтобы запустить ее сразу в глобальном масштабе, разумнее готовить и тестировать прототипы на небольшом масштабе. Так минимизируются риски и появляется возможность для новых открытий. После нескольких циклов «проектирование – создание прототипа – тестирование» и коррекции стратегии можно смело выводить бизнес-модель на рынок.

Выводы по 1 главе

Бизнес моделирование является важным инструментом управления собственным бизнесом, получившим широкое распространение на практике на рубеже 1990-2000-х гг. Оно применяется во всех направлениях современного предпринимательства, им могут пользоваться фирмы любых размеров и организационно правовых форм.

Одной из самых популярных бизнес-моделей, которая во многих предприятиях пользуется - это бизнес-модель «Бритва-лезвие»

Эмпирические исследования недвусмысленно свидетельствуют о том, что в инновационной бизнес-модели заложен куда больший потенциал успеха, нежели в инновационном продукте или процессе. Исследование BCG показало, что за пятилетний период те, кто использует новаторскую бизнес-модель, получают на 6 % больше прибыли, чем те, кто ограничивается усовершенствованием продуктов или процессов. А про то, как создавать такие инновационные бизнес-модели, написано очень много книг и монографий. И одним из самых лучших таких авторов - А. Остервальдера, И. Пинье, Оливер Гассман, Каролин Франкенберг и Микаэла Шик.

По мнению А. Остервальдера, автора ряда признанных работ по бизнес-моделям, бизнес-модели должны содержать девять структурных блоков

1. Потребительские сегменты. В этом структурном блоке определяется, какие группы людей и организаций предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать.
2. Ценностные предложения. Блок включает описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.
3. Канал сбыта. Этот блок описывает, как компании взаимодействуют с потребительскими сегментами и доносят до них свои ценностные предложения.
4. Взаимоотношение с клиентами. Как мы будем общаться с клиентами?
5. Потоки поступления дохода. Блок потоков поступления дохода включает материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента
6. Ключевые ресурсы. В этом блоке описываются наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели.
7. Ключевые виды деятельности. Блок описывает действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели.
8. Ключевые партнеры. Блок описывает сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель.
9. Структура издержек. Расходы, связанные с функционированием бизнес-модели.

Глава 2

Исследование процесса создания бизнеса и с помощью каких бизнес - моделей они развивались

2.1. Общая характеристика компании Wal-Mart

Wal-Mart сегодня – лидер бизнеса глобального масштаба, компания номер один мировой розницы. В 2003 году объем ее продаж составил свыше 256\$ млрд. более 20 млн покупателей ежедневно совершают покупки в 5 тыс. магазинов по всему миру: в США, Аргентине, Бразилии, Канаде, Китае, Германии, Южной Кореи, Мексике, Пуэрто-Рико, Великобритании, где их обслуживают свыше 45 млн. сотрудников Wal-Mart.

В 1979 году обороты Wal-Mart впервые перевалили за отметку в 1 млрд. В 1993 году на это ушло 1 неделя. В 2001 – 1 день.

Но не только эти фантастические цифры привлекают наше внимание. Кажется, невероятным, но при сегодняшнем небывалом уровне конкуренции в индустрии торговли Wal-Mart почти в 4 раза опережает ближайшего преследователя из плотного списка догоняющих – Costco. Wholesale Corp. с оборотом 116,199 млрд. (к примеру у самого крупного ритейлера России X5 Retail Group оборот составил 1533 млрд. за 2018 год).

Отрыв не имеющий аналогов. Как на наших глазах им удалось совершить такой поразительный рывок? С помощью каких бизнес-моделей он сделали это?

2.2. Особенности компании Wal-Mart. Чем они отличаются от других компаний?

Аналитики, которые в течение некоторого времени занимались изучением секрета успеха Wal-Mart как организации, бизнеса и бренда, пришли к выводу, что Сэм Волтон (основатель и бессменный руководитель компании в течение многих лет) изобрел новый «жанр» в стратегическом маркетинге – стратегию ценностной инновации. Основные элементы стратегии – своеобразный отбор целевых потребителей и тщательная дифференциация. Давайте теперь разделим все

элементы на три части:

1. Конкурировать только на рынках, которые легко завоевать. Wal-Mart со времени своего основания тщательно соблюдает это правило. Маленькие города, в которых первоначально Wal-Mart размещал свои магазины, рассматривались другими продавцами-дискаунтерами как непривлекательные рынки. Эти продавцы верили, что только густонаселенные районы могут приносить достаточные объемы продаж. Так, Wal-Mart сделал ставку на рынки, которые не интересовали потенциальных конкурентов. И не прогадал. До 1980-х гг. постоянно растущая сеть Wal-Mart практически не присутствовала в больших городах. По рассказам сотрудников, Сэм Волтон лично обследовал местность среди городишек, летая на своем аэроплане, и, увидев подходящий по размерам и расположению кусок земли, покупал его для еще одного магазина Wal-Mart.

2. Не стоит успокаиваться на хорошем бенчмаркинге – предоставляйте неповторимую ценностную инновацию.

Когда Wal-Mart входил на рынок супермаркетов в начале 1990-х гг., его не очень-то волновало проведение тщательного бенчмаркинга установившихся стандартов для супермаркетов, как это в общем-то типично для новичков. Не интересуясь лучшими игроками рынка, он обратил внимание на худших – нерентабельные сети супермаркетов, которые не учитывали в своем ассортименте специфику местного населения и завышали цены, и создал им прямую противоположность. Wal-Mart применил стратегию массовой кастомизации – предоставление каждому покупателю именно того, что он хочет, по цене, которую он готов заплатить. Как опытный портной, который знает вкус, предпочтения и платежеспособность каждого клиента и соответственно исполняет заказ. Только в розничной торговле такой индивидуальный подход должен работать на массовом уровне.

Wal-Mart достиг этого благодаря четырем составляющим.

Первая составляющая – различные форматы магазинов.

Четыре различных формата магазинов были разработаны для привлечения определенных сегментов покупателей:

1) магазины-дискаунтеры (Discount Stores) – торговые учреждения с самыми низкими ценами, с которых и начинался Wal-Mart; сейчас насчитывается более 1600 единиц в Соединенных Штатах Америки;

2) суперцентры (Supercenters) – делают возможным покупку продовольственных и промышленных товаров для всей семьи в одном месте. Для удобства они открыты 24 часа в сутки. В дополнение к ассортименту магазинов-дискаунтеров суперцентры предлагают широкий ассортимент продовольственных товаров и различных услуг вплоть до отделения банка и агентства по трудоустройству;

3) районные магазины (Neighborhood Market), основное преимущество которых – удобное расположение. К тому же, находясь вблизи суперцентров Wal-Mart, они «ловят» часть огромных потоков покупателей продовольственных товаров. Такая плотная рыночная концентрация не оставляет никаких возможностей для конкурентов;

4) мелкооптовые магазины Sam's Club являются национальным мелкооптовым лидером. Обслуживая только членов своего клуба, они предлагают широкий ассортимент продовольственных и других товаров, услуги и приятное времяпрепровождение, например, в ресторане. Для офисов членский взнос 30 долл. в год, для индивидуальных покупателей – 35 долл. в год.

Вторая составляющая успеха – оптимизация системы поставок. Не полагаясь на демографическую базу данных и прогнозные формулы, Wal-Mart использует собственные данные о продажах, чтобы проинформировать поставщиков, какой именно из товаров необходимо пополнить в каждом магазине в определенный день.

Третья составляющая – группировка товаров по «модулям». Товарные категории дополнительно подразделяются на дюжины модулей для специфических демографических групп. Например, в секции кофе модули дешевый растворимый кофе, премиальный растворимый кофе, кофе без кофеина, пакетики для отправляющихся в путешествие и т.д.

Четвертая составляющая – усовершенствование базы данных. База данных о продажах за последние 10 лет комбинируется в различных вариантах с учетом погоды, праздников, учебного графика, чтобы спрогнозировать оптимальные товарные запасы для каждого отдельного магазина в соответствующей ситуации. Кстати, по своей технологической мощности, как пишут американские издания, база данных Wal-Mart уступает только базе данных Пентагона.

Изобретать ценностные инновации, которые приносили бы устойчивое преимущество. Бизнес-модель Wal-Mart разработана таким образом, чтобы конкурировать вне борьбы между другими супермаркетами. Это устойчивое

преимущество строится на сверхпродуктивной системе дистрибуции, усовершенствованных информационных системах, массовой кастомизации магазинов, стратегии насыщенности, удерживающей конкуренцию, и высокой прибыльности основных товарных линий, что позволяет удерживать столь низкие цены на продовольственной группе. Достичь такого уровня хотя бы в одном из перечисленных направлений очень трудно для любой компании – Сэм Волтон занимался их усовершенствованием 30 лет. Благодаря огромной бизнес-модели, которая объединяет все эти элементы одновременно, Wal-Mart стал непобедимым конкурентом.

2.3. Общая характеристика компании Амазон

Компания Amazon.com была создана в 1994 году американским предпринимателем Джеффом Безосом, а в 1995 году был запущен сайт. Фирма была названа в честь реки Амазонки, самой полноводной реки в мире. Изначально на сайте продавались только книги. В июне 1998 года магазин начал продавать музыкальные диски, а в ноябре того же года — видеопroduкцию. Позднее в ассортименте появились MP3-записи, программное обеспечение, видеоигры, электроника, одежда, мебель, пищевые продукты и игрушки.

Первичное размещение акций компании состоялось 15 мая 1997 года на NASDAQ.

В 2006 году куплена компания Shopbop.

В 2010 году поглощена компания Quidsi (Diapers.com) за \$545 млн.

В 2011 году в компании Amazon.com работало 30 тыс. сотрудников.

В 2012 году корпорация купила компанию Kiva Systems (в настоящее время — Amazon Robotics), производителя складских роботов, предназначенных для перемещения товаров в автоматическом режиме. По оценке аналитиков Уолл-стрит, внедрение роботов для автоматизации складских операций позволит Amazon сократить издержки на подготовку заказов на 40 %.

С апреля 2013 года на рынок потоковых мультимедиа выходит дочерняя компания Amazon Studios, которая занимается производством художественных телефильмов и сериалов.

9 октября 2014 года объявлено о планах по открытию на Манхэттене (Нью-Йорк) первого в своей истории офлайн-магазина. Чуть позже появилась информация ещё об одном киоске — на этот раз в Сан-Франциско.

7 декабря 2016 года Безос заявил, что фирмой осуществлена первая доставку товара покупателю с помощью беспилотника.

На конец 2016 года в компании работало 180 тыс. сотрудников.

В 2017 году поглощена компания Whole Foods Market за \$14 млрд.

В июле 2018 года стало известно, что Amazon увеличил чистую прибыль во II квартале 2018 год почти в 13 раз, по сравнению с аналогичным периодом 2017 года, показатель впервые превысил \$2 млрд. 4 сентября 2018 года капитализация компании превысила \$1 трлн, сделав Amazon второй в истории фирмой, вышедшей за этот рубеж (после Apple).

В 2019 году компания запустила благотворительную программу для независимых продавцов — Fulfillment by Amazon Donations. Согласно программе, непроданные или возвращенные товары будут передаваться через благотворительные организации нуждающимся.

2.3.1. Инновационные бизнес-модели которыми пользуется компания Амазон

1. «Электронная коммерция». Бизнес в интернете для прозрачности и экономии. При использовании бизнес-модели «Электронная коммерция» традиционные товары или услуги предоставляются посредством интернет-каналов, что позволяет снижать накладные расходы, связанные с управлением инфраструктурой отделений. Клиенты выгадывают от онлайн-поиска товаров и услуг: сравнивая различные предложения, они находят более выгодные варианты и тем самым экономят время и усилия. Компании выигрывают от возможности онлайн-поиска их товаров и услуг, от сокращения числа посредников, розничных магазинов и традиционной нецелевой рекламы. Электронная коммерция, вошедшая в моду с повсеместным распространением компьютеров, подразумевает покупку и продажу товаров и услуг с помощью электронных систем.

2. «Аффилирование» (твой успех – мой успех). В случае использования бизнес-модели «Аффилирование» компания помогает другим сторонам продвигать продукты на рынке, получая выгоду от успешного взаимодействия. Благодаря такому подходу компания получает доступ к диверсифицированной клиентской базе без дополнительной маркетинговой и сбытовой деятельности.

Аффилированные лица обычно действуют на основании той или иной формы оплаты за продажу или размещение и, как правило, в Интернете. Владелец веб-

сайта может, к примеру, выступать в качестве аффилированного лица, разместив на своем сайте рекламные баннеры другой компании в обмен на комиссионное вознаграждение за «клики» или «показы». В других случаях аффилированные лица получают возможность продвигать собственные продукты в более крупных сетях и платить комиссионные с продаж веб-сайту, на котором они размещаются.

3. Управление данными о клиентах – деятельность, которая особенно выигрывает от современного технологического прогресса и возможностей, которые открываются в области сбора и обработки данных. Компании, чья основная деятельность сосредоточена на получении и анализе информации, преуспевают, что свидетельствует о колоссальном спросе в этом сегменте. Популярность этой концепции подтверждается тем, что все чаще говорят о том, что «информация – это новая нефть». Еще в 2006 г. Майкл Палмер отмечал в своем блоге, что от массивов необработанных или непроанализированных данных проку так же мало, как от неочищенной нефти. И то и другое нуждается в переработке, чтобы представлять хоть какую-то ценность для бизнеса. По внедрению этой бизнес-модели среди магазинов Amazon на голову выше всех конкурентов. Стремление компании анализировать и культивировать отношения с покупателями воспринимается как нечто самой собой разумеющееся, ведь на завоевание нового клиента расходуется в пять раз больше средств, чем на удержание довольного потребителя. Чтобы извлечь максимум выгоды из этого расхождения, Amazon использует данные о продажах с целью выявить взаимосвязи между продуктами и установить, какие покупки обуславливают последующие приобретения. Согласно Amazon, требуется сравнительно немного базовой информации, чтобы в точности спрогнозировать будущее поведение покупателя. Она служит основой для индивидуальных рекомендаций или даже полностью кастомизированных веб-страниц. Ее цель – соблазнить клиента на совершение импульсных покупок, немаловажный фактор, способствующий успеху компании.

4. «Использование по максимуму». В этой бизнес-модели ноу-хау или другие ресурсы компании не только используются в ней самой, но и предлагаются сторонним компаниям. Таким образом «неактивные» ресурсы способствуют получению дополнительного дохода сверх поступлений от основного ценностного предложения. По сути, ноу-хау и ресурсы продаются третьим сторонам как сервис. Аккумулированные профессиональные знания и свободные мощности можно монетизировать и накопить новые экспертные знания. Все перечисленное можно использовать в дальнейшем для совершенствования внутренних процессов и восстановления основного направления бизнеса.

Теперь давайте посмотрим в цифрах, сколько зарабатывает компания Amazon с помощью этих бизнес моделей:

Доход в 2018: 232,887 миллиардов долларов

Розничная торговля (67% от чистых продаж). Основная часть прибыли Amazon поступает от продажи товаров непосредственно потребителям на их веб-сайте (бизнес-модель электронная коммерция). Поскольку они заказывают огромное количество продуктов у оптовиков, они могут договориться о более дешевой стоимости и продать их по более низкой цене, чем их конкуренция. Они также поставляют свою продукцию быстрее, потому что они могут хранить инвентарь в собственной сети складов. Amazon даже производит и продает собственные продукты, такие как Amazon Echo и Alexa.

AmazonMarketplace (17% от чистых продаж)

AmazonMarketplace - это платформа, которая позволяет сторонним продавцам продавать продукты на веб-сайте Amazon (бизнес-модель аффилирование). Продавцы также могут купить услугу «FulfillmentByAmazon», которая хранит, упаковывает и отправляет ваши продукты из объектов мирового класса Amazon. Amazon зарабатывает комиссионные с каждой продажи своих сторонних продавцов, что является огромной суммой, так как 51% их продавцов получают более 100 000 долларов в год на платформе. Продавцы также могут покупать объявления, в которых перечислены их продукты, в верхней части результатов поиска Amazon и на главной странице.

AmazonWebServices (9% от чистого объема продаж)

AmazonWebServices предлагает услуги инфраструктуры облачных вычислений для предприятий за годовую абонентскую плату (бизнес-модель использование по максимуму). Миграция данных вашей компании в облако позволяет вашим клиентам получать доступ к вашему программному обеспечению на любом компьютере в любое время через Интернет, например, Netflix.

AmazonPrime (5% от чистых продаж)

Оплачивая ежемесячную подписку, Amazon Prime предоставляет клиентам доступ к бесплатной двухдневной доставке по всем пунктам, бесплатную доставку в тот же день в подходящих почтовых индексах, потоковые услуги, такие как Amazon Видео, Amazon Музыка и Twitch Prime, неограниченное хранение фотографий на Amazon

Фотографии, библиотека Kindle, аудиокниги и многое другое.

Выводы по 2 главе

Сэм Волтон (основатель и бессменный руководитель компании Wal-Mart в течение многих лет) изобрел новый «жанр» в стратегическом маркетинге – стратегию ценностной инновации. Основные элементы стратегии – своеобразный отбор целевых потребителей и тщательная дифференциация.

1. Конкурировать только на рынках, которые легко завоевать. Wal-Mart со времени своего основания тщательно соблюдает это правило. Маленькие города, в которых первоначально Wal-Mart размещал свои магазины, рассматривались другими продавцами-дискаунтерами как непривлекательные рынки.
2. Не стоит успокаиваться на хорошем бенчмаркинге – предоставляйте неповторимую ценностную инновацию. Когда Wal-Mart входил на рынок супермаркетов в начале 1990-х гг., его не очень-то волновало проведение тщательного бенчмаркинга установившихся стандартов для супермаркетов, как это в общем-то типично для новичков. Не интересуясь лучшими игроками рынка, он обратил внимание на худших – нерентабельные сети супермаркетов, которые не учитывали в своем ассортименте специфику местного населения и завышали цены, и создал им прямую противоположность.
3. Изобретать ценностные инновации, которые приносили бы устойчивое преимущество. Бизнес-модель Wal-Mart разработана таким образом, чтобы конкурировать вне борьбы между другими супермаркетами. Это устойчивое преимущество строится на сверхпродуктивной системе дистрибуции, усовершенствованных информационных системах, массовой кастомизации магазинов, стратегии насыщенности, удерживающей конкуренцию, и высокой прибыльности основных товарных линий, что позволяет удерживать столь низкие цены на продовольственной группе. Достичь такого уровня хотя бы в одном из перечисленных направлений очень трудно для любой компании – Сэм Волтон занимался их усовершенствованием 30 лет. Благодаря огромной бизнес-модели, которая объединяет все эти элементы одновременно, Wal-Mart стал непобедимым конкурентом.

Основатель компании Amazon Джефф Безос придумал всевозможные инновационные бизнес-модели, чтобы обойти всех на рынке и стать номером 1 в своей сфере. И он смог полностью доказать, что инновационный бизнес-модель важнее, чем инновационный продукт.

Кратко о бизнес-моделях компании Амазон:

1. «Электронная коммерция». Бизнес в интернете для прозрачности и экономии. При использовании бизнес-модели «Электронная коммерция» традиционные товары или услуги предоставляются посредством интернет-каналов, что позволяет снижать накладные расходы, связанные с управлением инфраструктурой отделений.
2. «Аффилирование» (твой успех – мой успех). В случае использования бизнес-модели «Аффилирование» компания помогает другим сторонам продвигать продукты на рынке, получая выгоду от успешного взаимодействия. Благодаря такому подходу компания получает доступ к диверсифицированной клиентской базе без дополнительной маркетинговой и сбытовой деятельности.
3. Управление данными о клиентах – деятельность, которая особенно выигрывает от современного технологического прогресса и возможностей, которые открываются в области сбора и обработки данных. Компании, чья основная деятельность сосредоточена на получении и анализе информации, преуспевают, что свидетельствует о колоссальном спросе в этом сегменте.
4. «Использование по максимуму». В этой бизнес-модели ноу-хау или другие ресурсы компании не только используются в ней самой, но и предлагаются сторонним компаниям. Таким образом «неактивные» ресурсы способствуют получению дополнительного дохода сверх поступлений от основного ценностного предложения.

Заключение

Итак, вот мы и полностью рассмотрели все о бизнес-моделях, а если точнее в первой главе мы определили сущность и виды бизнес-моделей, о важности инновационных моделей и что они сейчас стали такими же важными, как и сам продукт организации. Рассмотрели структурные блоки Остервальдера, с помощью которых можно придумать новые идеи и подходы при создании бизнес-моделей. Посмотрели трактовку концепций бизнес-моделей Оливера Гассмана и шаблоны по мнению, которые в 90% случаях участвуют при создании инновационных бизнес-моделей.

А во второй главе мы провели анализ таких крупных компаний как Wal-Mart и Amazon. Нам удалось понять почему они достигли таких высот и почему они все еще среди лучших организаций современности.

После всего этого, в заключение, я хочу сказать, что по исследованию «Глобальный мониторинг предпринимательства», проведенном высшей школой менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, компанией EY и центром предпринимательства, большинство создаваемых в России малых предприятий не могут преодолеть начального этапа своего развития, только 3,4% из них удается продержаться на рынке более трех лет, т. е. только трем из ста. Это был одним из самых низких показателей среди стран-участниц проекта и, по моему мнению, одной из главных причин такого низкого показателя является то, что бизнесмены у нас не пытаются придумывать новые подходы и зацикливаются на создание какого-либо продукта. Но как я ранее говорил в первой главе, в современных условиях уже нельзя ограничиться инновационным продуктом или процессом, поскольку усиливающееся конкурентное давление, непрерывная глобализация, появление огромного числа конкурентов и превращение любых продуктов в товары широкого спроса подрывают лидирующие позиции. Новые технологии, размытые границы отраслей, меняющиеся рынки, новые конкурентные игроки и изменение правил – все вместе это приводит к устареванию продуктов и процессов. Соответственно, нравится им или нет, многие компании просто уступают свои места более сильным компаниям. И мне бы хотелось, чтобы в будущем эта ситуация в корне полностью изменилась в России. Если в последние 50 лет новые бизнес-модели создавались в основном только в США, то пусть в ближайшие годы центром всех инноваций будет Россия. Надеюсь, и у меня, и у вас получится измениться полностью и, следовательно, и наша страна станет, во всем, номером 1 в мире.

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс РФ. Ч. 1.
2. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. номер 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».
3. Михненко П. А. Теория менеджмента: учебник для высшей школы М.: МФПУ «Университет», 2017
4. Новашина Т. С., Карпунин В. И., Леднев В. А. Экономика и финансы предприятия: учебник для высшей школы. М.: МФПУ «Университет», 2014

5. Рубин Ю. Б. Основы предпринимательства: учебник для высшей школы М.: МФПУ «Университет», 2016
6. Рубин Ю. Б. Управление собственным бизнесом: учебник для высшей школы М.: МФПУ «Университет», 2016
7. Александр Остервальдер, Ив Пинье. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора: - М.: Издательский дом «Альпина паблишер», 2012
8. Дебелак Д. Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации. - М.: Издательский дом «Гребенников», 2009
9. Оливер Гассман, Каролин Франкербергер, Микаэла Шик. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов: - М.: Издательский дом «Альпина паблишер», 2014

1. VCG (2009). [↑](#)

2. Оливер Гассман, 2016 [↑](#)