

Содержание:

Введение

Современная хозяйственная деятельность характеризуется рядом признаков, среди которых следует выделить: усиление конкурентной борьбы между национальными и зарубежными производителями; появление в предпринимательстве новых видов рисков, связанных как с экономической, так и с социальной и политической составляющей; колебания финансовых рынков, а также их периодичность, что приводит к изменению скорости и направления движения финансовых средств. Все перечисленные признаки становятся предпосылками для обеспечения эффективного функционирования хозяйствующих субъектов. Это достигается путем формирования конкурентоспособной бизнес-модели. В этой связи и постепенно в научной литературе зарубежных и отечественных ученых появились исследования в части построения эффективных бизнес-моделей.

Современные тенденции развития хозяйственной среды стали предпосылками для изменения взглядов ученых и практиков на процесс управления компанией и появление нового направления, которое определяется комплексным использованием методических подходов и инструментов финансово-экономического и стратегического анализа, а также действием таких факторов, как креативность, динамизм, нестандартность в видении дальнейшего развития бизнеса.

Несмотря на это, ряд теоретических и практических вопросов так и остались нерешенными и требуют научного обоснования. В исследованиях традиционно анализируется общая проблема управления предприятием, а бизнес-моделированию (деловому моделированию) не уделяется достаточного внимания. Результатом последних научных исследований и практических апробаций в этой сфере стало формирование в западной научной мысли современной концепции управления на основе разработки и реализации успешной деловой модели компании, которая, в отличие от классических бизнес-стратегий, может быть подвергнуто оценке с точки зрения эффективности.

Считается, что сегодня нужно говорить о «бизнес-модели» предприятия как об обобщающем понятии, охватывающего все аспекты управления компанией:

инновационных и инвестиционных процессов, конкурентоспособности предприятия; всестороннее влияние информационных потоков; развитие электронного бизнеса; широкое использование экономико-математических расчетов, а также концепцию делового моделирования.

Интересным является тот факт, что единого понимания термина «бизнес-модель» не существует, он настолько широк, что каждый руководитель дает свою интерпретацию этого термина. В целом в современной литературе выделяют два подхода к пониманию бизнес-модели. Первый подход рассматривает бизнес-модель с технической точки зрения как технология или процесс. Второй подход направлен на понимание «бизнес-модели» с точки зрения ценности для компании, результаты которой будут направлены как на клиентов, так и на бизнес в целом [19].

В этой связи в данной курсовой работе выделены основные теоретические и практические задачи, которые требуют дальнейшей разработки, а именно:

- развитие теоретических аспектов концепции бизнес-моделирования для эффективного управления предприятием;
- развитие понятия «бизнес-модели»;
- выявление основных элементов, а также обоснование этапов технологии создания бизнес-модели Адриана Сливотски.

1. Роль и значение бизнес-модели компании при реализации различных стратегий

1.1. Этимология и концепция термина «бизнес-модель»

В работах Остервальдера А. и Пинье И. [5] проведено исследование относительно количества научных публикаций, связанных с проблематикой становления и развития бизнес-моделей (рис. 1.1). Следует отметить, что исследования начаты с 1990 года.

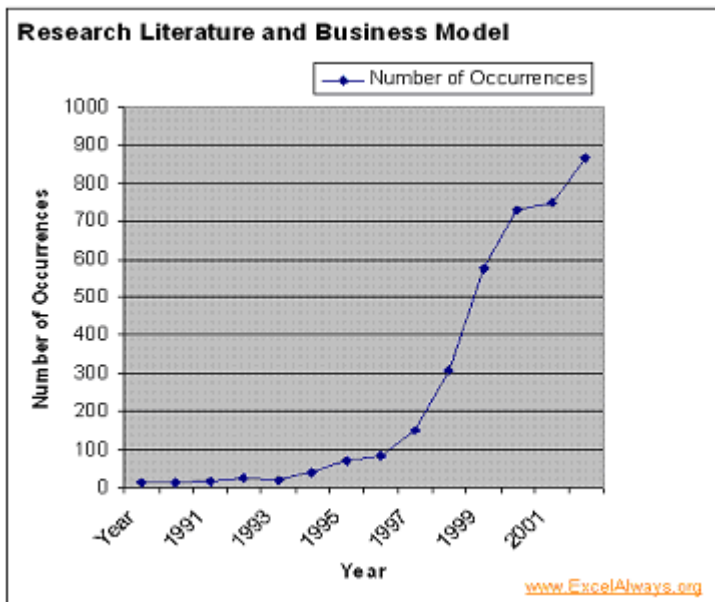


Рис. 1.1. Хронология количества публикаций в зарубежной литературе по проблематике «Бизнес-модель»

Один из опросов по теме бизнес-моделей показал, что среди опрошенных 62 респондентов, 54 дали различную интерпретацию понятия «бизнес-модели» [5]. Что касается России, то, в результате анализа соответствующих публикаций в базе ELibrary определено, что российские ученые по проблематике бизнес-моделирования писали труды начиная с 2000 года и на сегодня по запросу «бизнес-модель» в данной системе выдается более 35 млн. публикаций.

Сам процесс эволюции бизнес-моделей формируется уже с начала становления современных рыночных отношений (начала XX века). Именно сфера торговли в конкурентной среде определила первые бизнес-модели. Так, например, бизнес-модель «хранителя магазина» (theshopkeepermodel) характеризовалось определенным правилом – открытие магазина в максимальной плотности и близости к потенциальным клиентам. Следующая бизнес-модель «приманка и крюк» также распространена и в современных условиях, например, при производстве или реализации продукции, удовлетворяющей основные потребности клиентов с набором качественных характеристик, являлось «приманкой», а дополнительное сопровождение в виде технического обслуживания, продажи картриджей и комплектующих становится «крюком». Уже в 1950-60 годах наиболее перспективные и работающие модели в сфере производства и торговли были разработаны такими компаниями мирового масштаба, как: McDonald's, Toyota, Wal-Mart, Hypermarket.

С развитием электронной коммерции в 90-х и начале 2000-х годов было положено начало возникновению концепции «Бизнес-модели». В результате, в работах Тиммерса П., Раппы М., Хавкинса Р. появились новые трактования понятия «бизнес-модель» с учетом развития Интернета и информационных технологий.

Постепенно популярность темы «Бизнес-модель» начинает резко расти с 1999 года. А начиная с 2000-го года, понятие бизнес-модель уже используется для анализа деятельности компаний в различных сферах, что повлекло за собой большой рост работ и исследований, связанных с ее изучением.

Таким образом, можно выделить четыре этапа развития эволюции концепции понятия бизнес-модель: это возникновение понятия, его становление, а затем начинается преобразование абстрактных понятий в более конкретные термины. Данные этапы отражены в таблице 1.1 с кратким описанием каждого из них.

Таблица 1.1

Этапы эволюции концепции понятия «бизнес-модель»

Этапы развития концепции	Годы	Краткая характеристика
Формирование концепции бизнес-модели	Начало XX века	В основном используется в сфере торговли, которые применяются в современных рыночных условиях, например, открытие магазина в точке максимальной близости к большому количеству клиентов (theshopkeepermode) или модель «приманки и крюка», бизнес-модели компаний: McDonald's, Toyota, Wal-Mart, Hypermarket
Возникновение концепции бизнес-модели	1996-2000 гг.	В исследованиях компаний на рынке электронной коммерции появляется термин бизнес-модель. Термин начинает использоваться для анализа компаний в этой отрасли.

Становление концепции бизнес-модели	С 2000 г. по 2005 г.	Применение термина бизнес-модель начинает расширяться за пределы сферы электронной коммерции. Увеличения количества работ изучающих бизнес-модель компаний. Большое количество подходов к анализу бизнес модели.
Операционализация бизнес-модели	С 2005г. и по настоящее время.	Выделение в работах конкретных характеристик для анализа бизнес-модели. Развитие подходов для классификации бизнес-моделей.

Проведённые исследования дали начало пониманию бизнес-модели как способа получения прибыли компанией. Этап становления характеризуется расширением трактовки термина, его начинают применять для анализа компаний из других сфер бизнеса. Происходит большой рост публикаций, в которых исследуются компании из различных отраслей.

Большое количество работ повлекло за собой формирование различных подходов к определению термина бизнес-модель. В большей части работ на данном этапе авторы предлагают собственное понимание бизнес-модели компании, а так же тех элементов, из которых она состоит.

Начиная с 2005 года и по настоящее время вырабатываются более конкретные и точные характеристики бизнес-модели с последующей разработкой системы классификации бизнес-моделей. Авторы начинают строить обоснованные предположения о влиянии характеристик бизнес-модели на получаемую прибыль, сопоставляя результаты с различными типами бизнес-моделей.

Для того чтобы понять, что же понимается под термином бизнес-модель, различные определения можно заключить в общую таблицу, которые отражены в различных публикациях по данной тематике (табл.1.2).

Таблица 1.2

Подходы к определению концепции бизнес-модели

Подход	Работа	Определение концепции бизнес-модели
От дохода	Weill P., Malone T.W.2000г. [17, 24]	Способ, которым компания получает прибыль и поддерживает её в течение долгосрочного периода
	Rappa M., 2001г. [21]	То, как компания получает прибыль, определив занимаемое ей место в цепочке создания ценности.
От ценности	PaulTimmers, 1998 [18]	Это архитектура движения товаров, услуг, информации, которая так же включает в себя роли и описание других участников бизнеса, включая потенциальные возможности и источники дохода.
	Peter Weill and M. R. Vitale 2001г. [17]	Это описание ролей участников бизнес процесса и их взаимоотношений. То есть это поставщики, потребителя, партнеры, роли которых определяют информационные, денежные и продуктовые потоки.
	G. Hamel, 2000г. [14]	Сочетание потока доходов, логистического потока и потока создания ценности, которые определяют успех компании.
	Torbay, Osterwalder, Pigneur, 2002г.[5]	Это структура компании вместе с ее сетевыми партнерами, посредством которой создается и доставляется ценность, для одного или нескольких сегментов рынка в целях получения прибыли в долгосрочном периоде.

Это
принципиально
новый инструмент
позволяющий
объяснить логику
бизнеса
компании,
который включает
в себя также
взаимоотношения
между

Pigneur, Tisserand, 2005г. [6] объектами, из
которых он
состоит. Притом,
что данные
отношения и
позволят
представить
схему создания и
доставки
ценности вместе с
описанием потока
доходов и
расходов

Это логика,
посредством
T. которой компания
Burkhart, создает ценность
J. за счет
Krumeich, внутренних
2011 [11] ресурсов и
стратегических
решений.

Это способ,
посредством
которого

Chesbrough компания

Rosenbloom, 2005

[12] преобразует
потребительскую
ценность в
получаемую
прибыль.

Это содержание и
управление
операциями,

Amit, Zott, 2010

[16] направленные
на создание
ценности за счет
правильного
использования
возможностей.

Это базовая логика, через которую компания создает ценность. Она описывает то, как фирма получает прибыль. Из-за того, что компаниям приходится бороться за ресурсы и потребителей, бизнес-модель

Linder, Cantrell, 2000[15] каждой компании будет отражать различия в транзакциях и подходах, посредством которых компания может успешно привлекать потребителей, работников и инвесторов, создавать продукты или оказывать услуги, при этом получать прибыль.

Бизнес-модель определяет способ, которым компания доставляет ценность потребителю, мотивирует его платить за эту ценность и превращает эти выплаты в прибыль. Таким образом, она отражает гипотезы менеджмента о том, чего хотят потребители, в какой форме и как компания должна быть наилучшим образом построена, чтобы удовлетворять эти потребности, получать за это платежи и быть прибыльной.

David J. Teece, 2010 [1,2]

Все определения бизнес-модели можно условно разделить на две большие группы. В первую группу входят бизнес-модели, ориентированные на процесс создания прибыли, а вторая группа включает в себя определения, в которых акцент сделан на то, как компания создает ценность.

Первый подход выглядит достаточно рационально, так как изначально исходит из того, что в первое время бизнес-модель применялась для анализа компаний, занятых в сфере электронной коммерции. Так как главное отличие бизнес-моделей этих компаний заключалось в способе получения дохода. При изучении бизнес-моделей компаний в сфере электронной коммерции, обычно используется данный подход.

Таким образом, эволюция концепции понятия «бизнес-модель» прошла четыре этапа, а выделенные теоретические и практические аспекты будут совершенствоваться уже на современном этапе - операционализации бизнес-модели.

1.2. Анализ теоретических подходов к разработке бизнес-моделей

Определение бизнес-модели получило дальнейшее развитие за счет увеличения сфер бизнеса, в которых ее начинают применять. Как отмечается в исследовании, проведенным David J. Teece (2007), бизнес-модель есть у любой компании, из чего можно сделать вывод о том, что любую компанию можно проанализировать с ее помощью. Но подход, рассматривающий бизнес-модель как способ получения прибыли, не позволяет проанализировать различия в деятельности компаний разных отраслей, так как в них использование подходов к получению прибыли достаточно разнится. Поэтому появляется новая волна исследований, исходящих из того, что бизнес-модель должна указывать на способ получения потребителем ценности [2].

По данным исследования, проведенного среди менеджеров разных уровней из разных отраслей рынка, превалирует мнение о том, что бизнес-модель – это целенаправленно разработанная организационная структура, позволяющая реализовывать коммерческие возможности (George G., Vock A.J., 2011). Авторами того же исследования утверждается, что бизнес-модель есть механизм, посредством которого предприниматель создаёт эффективные растущие компании. Бизнес-модели используются и для описания в целях их классификации по какому-либо однородному признаку. Таким образом, они служат для менеджмента предопределённым путём и набором действий в целях развития компании [4]. Иначе говоря, бизнес-модель отражает деятельность менеджмента, связанную с тем, что хотят покупатели, каким образом они хотят получить ценность, и как компания стремится отвечать их нуждам и получать прибыль [2]. Другими словами, бизнес-модель должна включать в себя объяснение путей доставки ценности.

По мнению Солянтэ А.Ю. [19] предложил методологию исследования, которая заслуживает определенного внимания, следовательно, в современных исследованиях ее можно считать «пионерской» характеристикой бизнес-модели.

Также необходимо выделить классификацию или, так называемую, типологию «Архетипы бизнес-моделей MIT» [24], которая разработана группой исследователей США в 2004 году (Приложение 1). Типология данного подхода заключается в двух фундаментальных параметрах бизнеса любой компании [33].

H. Chesbrough в 2006 году в своей работе [12] использовал два основных параметра, которые различают бизнес-модели. Первый это масштаб инвестиций для поддержки бизнес-модели, второй – степень открытости бизнес-модели. Таким образом, выделено 6 типов бизнес-моделей, которые показаны в Приложении 2.

Анализируя практические аспекты формирования бизнес-моделей, можно выделить их определенные направленности:

- с целью построения системы сбыта новых продуктов или услуг;
- для предприятия проекта в виде start-up;
- для существующего предприятия или объединения компаний (холдинги, синдикаты и пр.).

2. Особенности построения бизнес-модели Адриана Сливотски

2.1 Шаблоны и структурные блоки бизнес-модели

Анализ преимуществ и особенностей обозначенных подходов к построению бизнес-модели позволил выработать ее основные составляющие, которые отражены на схеме (рис.2.1).

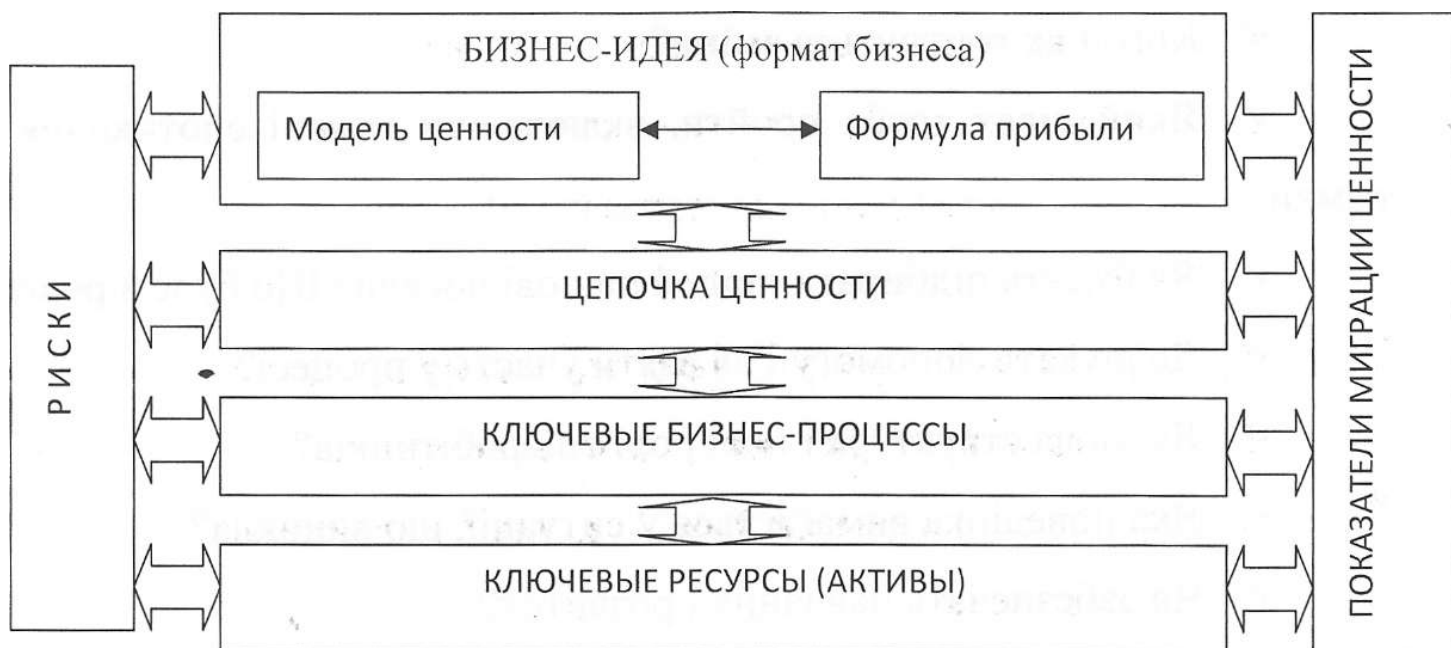


Рис. 2.1. Составляющие бизнес-модели

В книге автора Сливотски А. «Миграция ценности» [30] можно выделить основной подход к построению бизнес-модели, на основе миграции ценности и внесения в нее соответствующих изменений. Такие изменения происходят под воздействием внешнего фактора - конкуренция в отрасли. В данном случае бизнес-модель рассматривается как особый инструмент эффективной организации бизнеса в отрасли. Успешность бизнес-модели можно охарактеризовать с помощью относительного показателя рыночной стоимости предприятия к его оборотам. Если выстроить такие относительные показатели по отраслевому признаку начиная с тяжелой промышленности, заканчивая легкой и сферой услуг, то можно проследить миграцию ценности в определенных отраслях. Причем такой процесс распределяется на трисоставляющие в виде схемы: приток - стабильность - отток. В результате, такие составляющие определяются на основании предпочтений потребителей, которые, в свою очередь, являются своеобразным миграции ценности в отрасли.

С помощью подстроенной бизнес-модели под предпочтения потребителей формируются планы действий предприятия по удовлетворению соответствующих потребностей. Кроме того, исследования и выводы автора книги [30] подтверждают, что непосредственный рост стоимости предприятия может характеризоваться не только инновациями в производственном процессе, но и наличием инновационной бизнес-модели.

Среди современных идей бизнес-модели наиболее популярной считается концепция А. Остервальдера. Он определяет бизнес-модель как способ описания (логического обоснования) того, как организация создаёт и доставляет потребительскую (экономическую, социальную) ценность клиентам [5].

Далее обратимся к процедуре построения бизнес-модели Адриана Сливоцкий (Adrian Slywotzky) — известный бизнес-консультант, который работает с компаниями из списка Fortune Global 500 и обучает топ-менеджмент таких лидеров рынка, как Nike, Hyundai, Microsoft, Samsung, IBM. Партнер компании Oliver Wyman, член Сопроводительного совета LvBS. Автор бестселлеров «Зона прибыли», «Искусство создания спроса»,

Исходя из такого опыта бизнес-модель представляет собой такую совокупность процессов, когда «...компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами, а для каких придётся привлекать специалистов со стороны, как она выходит на рынок, создаёт ценность для потребителя и получает от этого прибыль...» [30].

В этой книге «Зона прибыли» автор описывает 23 модели извлечения прибыли. Частично можно согласиться с позицией Адриана Сливоцкий, но считаем, что в современных условиях функционирования предприятий роль концепции бизнес-моделирования требует существенного дополнения и совершенствования. Возможными направлениями пересмотра отдельных положений концепции с учетом маркетинговой стратегии могут стать:

1. Более детальный анализ элементов бизнес-модели предприятия, учитывая принципиальные различия отдельных видов предпринимательской деятельности (производственная, коммерческая и др.);
2. Уход от понятия «ключевая компетенция», в связи с невозможностью рассматривать ее в качестве универсальной составляющей функционирования бизнес-модели;
3. Необходимость использования процессного подхода для характеристики структурных элементов бизнес-модели предприятия в соответствии с общепринятыми управленческими подходами;
4. Разработка модульной структуры бизнес-модели с обязательным выделением подсистем адаптации, развития, диагностики, сбалансированного роста, корректировка структуры бизнес-модели предприятия;

5. Совершенствование методов оценки эффективности функционирования бизнес-модели и ее развития по различным критериям;
6. Использование аппарата математического моделирования (в частности метода системной динамики) для распространения результатов концепции в пределах отдельных решений и стратегий;
7. Противопоставление понятий «бизнес-модель» и «стратегия», учитывая их различную природу появления, использования и совершенствования;
8. Четкое разграничение процессов текущей деятельности и функционирования, процессов адаптации, гибкости и сбалансированного роста, процессов развития предприятия по отдельным направлениям.

Определение необходимых стратегий по средством бизнес-модели

Ссылаясь на исследования А.Сливотски [30] считает, что более правомерно и логично оправдано выделение маркетинговой стратегии из генеральной стратегии в виде отдельной составляющей в общей бизнес-модели предприятия (рис. 2.2)

Фактическое состояние бизнес-модели

Внешние ограничения

Экономическая система субъекта хозяйствования

Внешние действия и информация

Стратегические ориентиры:

миссия, цели, задачи

Выбор бизнес-модели:

- вариант 1

- вариант 2

- вариант n

Будущее состояние экономической системы

Маркетинговая стратегия

Рис. 2.2. Место маркетинговой стратегии и бизнес-модели в рамках общей стратегии развития предприятия

Таким образом, определенно можно утверждать, что общая стратегия позволяет определить основные ориентиры, направление развития компании с деревом целей в долгосрочной перспективе. В свою очередь, бизнес-модель в рамках такой стратегии может совершенно отличаться в будущем от действующей. Достижения определенных стратегических целей будет возможно в тактическом плане только с помощью работающей бизнес-модели. Таким образом, определенный набор бизнес-моделей может стать своеобразным инструментарием для реализации общей стратегии. В результате маркетинговая стратегия будет определять векторы развития предприятия и определенные действия, которые направляются на создание потребительской ценности.

Сам процесс разработки маркетинговой стратегии основывается на изучении спроса потенциальных потребителей, сегментации и емкости рынка, конкурентной среды. Обобщая такие исследования выстраиваются векторы развития компании на краткосрочный период, ставятся соответствующие задачи с учетом наличия соответствующих ресурсов в условиях конкурентной среды. Для реализации маркетинговой стратегии и повышения ее эффективности, необходимо выстроить соответствующую бизнес-модель с учетом определенных сложившихся взаимодействий между спросом и предложением, требуемых качественных и количественных характеристик продукции и производственными возможностями предприятия, что, в свою очередь, влечет за собой необходимость в соответствующих изменениях элементов бизнес-модели.

Бизнес-модель Адриана Сливотски будет подстраиваться под соответствующую маркетинговую стратегию в оптимальном виде. А менеджеры разрабатывая маркетинговую стратегию отвечают за выбор типа бизнес-модели.

Таким образом каждому предприятию присущи следующие аспекты, которые характеризуют каждую бизнес-модель:

- 1) выявление потребительской ценности предприятия;
- 2) создание потребительской ценности;
- 3) реализация потребительской ценности;

4) этапы управления деятельностью предприятия;

5) генерация дохода и прибыли предприятия.

С помощью потоковых процессов, определяющие циркуляцию как материальных ресурсов, так и информации, финансов, осуществляется взаимосвязь системы блоков, которые формируют бизнес-модель. Циркуляция всех перечисленных ресурсов происходит как во внутренней среде компании, так и во внешней.

Конечно же, для создания эффективных бизнес-моделей необходимо активное использование такого инструмента как инновация. При чем, инновация следует рассматривать не только с точки зрения применения нового продукта, прибора, устройства, а и с точки зрения применения инновации как управленческого проекта, который нужно не только разрабатывать, но и применять, управлять им.

Предложенный блочный подход к рассмотрению сущности процесса формирования бизнес-модели является исключительно ценностно-ориентированным, а потому имеет ограничения по использованию, не может быть распространен на отдельные специфические типы бизнес-модели, касается проблем будущего, а потому есть опасность потери связи с прошлыми элементами ресурсной базы (А. Сливотких) представлена на рис. 2.3 [30].

Ресурсы:

Материальные,

Трудовые

Интеллектуальные (технологии, know-how)

Финансовые

Информационные

Экологический модуль

(экологически чистая продукция, ее переработка)

Конкурентный модуль

(динамика и уровень конкуренции, конкурентоспособность)

Адаптивный модуль

(бизнес-модели их формирование и развитие)

Инвестиционно-инновационный модуль

(бюджетирование, источники развития бизнес-модели)

Маркетинговый модуль

(диагностика потребностей, предложения по совершенствованию продукта продвижение)

Результаты хозяйственной деятельности

Организационное развитие бизнес-модели

Реинжиниринг бизнес-модели

Диагностика развития бизнес-модели в системе сбалансированных показателей

Управление бизнес-моделью

Рис. 2.3. Концептуальная смысловая схема формирования бизнес-модели коммерческого предприятия на основе модульного подхода

Несомненно, что для получения доходов от созданного продукта важными остаются и структура предприятия, и организация процессов, производство, маркетинг, управление, бизнес-модель. Однако нельзя забывать и о качестве реализованной в данном продукте научной идеи, которая занимает 10-15%.

Именно модульный подход к рассмотрению процесса формирования и развития бизнес-модели предприятия позволяет гибко и сбалансировано перейти к развитию предприятия, органично включая этапы роста активов, прибыльности, устойчивости, конкурентоспособности бизнеса. К преимуществам модульного подхода следует также отнести возможности адаптации, приспособления, дальнейшего совершенствования отдельных элементов бизнес-модели на основе системы стратегий и внешних ограничений (в частности конкурентных).

Для совершенствования и построения новых бизнес-моделей необходимо учитывать основные составляющие (рис. 2.4).

Базовая бизнес-модель

Основные составляющие

Маркетинговая
Инвестиционная
Управленческая
Информационная
Экологическая
Финансовая
Социальная
Операционная
Технологическая
Инновационная

Рис. 2.4. Структура составляющих базовой бизнес-модели

Кроме этого, целевые компоненты модульного подхода ориентируются на принципиально важные для системы развития производственно-коммерческой системы в соответствии с существующими проблемами и характеристиками различных типов предпринимательских структур.

Задачами дальнейшего исследования в этом направлении становится углубление теоретико-методической базы диагностики именно процессов развития предприятия по отдельным модульным элементам.

Из 23 бизнес-моделей, предложенных А. Сливотски можно выделить похожие элементы, структуру и поведение. То есть выделяются определенные стили, которые можно сгруппировать в три концептуальные направления: концепция разделения, многосторонние платформы и открытые системы.

1.

**Применение концепции разделения
предусматривает функционирование
определенных форм ведения бизнеса,**

разделенные на три составляющие:

- бизнес, который направлен на расширение клиентской базы, работа с постоянными клиентами и увеличение лояльности существующих клиентов. Смысл такой деятельности заключается в постоянном поиске клиентов и построение взаимоотношений с ним по средствам инструментов PR;
- бизнес, в котором учитываются инновационные составляющие, know-how. Смысл данной формы ведения бизнеса направлен на разработку новых услуг или товаров;
- бизнес, ориентированный на расширение ресурсной базы и собственной инфраструктуры. В данном случае важно выстроить своего рода платформу для дальнейшего выполнения масштабных задач.

Каждая вышеперечисленная форма ведения бизнеса устанавливает особые правила в экономическом, конкурентном и культурном аспектах. Действительно такие формы ведения бизнеса могут реализовываться в рамках одной компании, но рекомендовано разделить такие формы для того чтобы не допускать конфликтные ситуации или чрезмерного влияния.

Поэтому в компании такие формы ведения бизнеса необходимо разделять и концентрировать внимание на одном из них. Так как каждая форма имеет собственный набор управленческих инструментов с разными факторами, которые могут создавать конфликтные ситуации или негативно влиять друг на друга.

Например, производственная компания, работающая в сфере электроники для автомобильной промышленности, может разделить свою деятельность на следующие формы:

сервисная: гарантированное обслуживание частных клиентов, собственников автомобилей, где установлена электроника данной компании;

инфраструктурная: производство электроники в странах с дешевой рабочей силой, а реализация внутри страны для производителей автомобилей;

научная: наличие научных кадров и исследовательского центра, позволяющего тестировать существующие продукты и разрабатывать новые уникальные технологии.

2. Многосторонние платформы или так называемый «длинный хвост» может применяться, например, при организации производства и продажи большого количества редких товаров, причем каждый из них по отдельности реализуется редко. Такие платформы представляют собой комплексную продажу как основных товаров, так и сопутствующих, в перспективе необходимых для основного товара. Такая бизнес-модель требует небольших расходов на содержание складских помещений, но наличие отработанной системы доставки продукции или логистики клиентам [30]. Примером такой бизнес-модели может служить сфера электронного бизнеса в виде интернет-магазинов с наличием адекватной обратной связи. Так, компания LEGO Factory позволяет потенциальным потребителям дистанционно спроектировать собственные продукты и в последствии продавать их.

3. Свободные платформы могут объединить несколько различных, потенциальных групп потребителей с целью взаимовыгодного сотрудничества. В результате, такая платформа может создавать определенную ценность, которая заключается в посредничестве между целевыми группами. В данном случае может возникнуть сетевой эффект, в том случае, пока идет постоянный приток новых потенциальных клиентов и заинтересованных групп, таким образом и ценность постоянно растет.

Например, компания Google создает дополнительную массу бесплатных сервисов (переводчики, облачные технологии, он-лайн связь и др.). Это привлекает потенциальных клиентов на данные продукты и соответственно формируется дополнительный доход от продажи рекламного места на сайтах Google от производителей продукции или услуг.

Для примера приведем бизнес-модель, которая позволяет отдельному предприятию, которое занимается продажей парфюмерной продукции через сеть расширить свой рынок и выйти по направлению создания интернет-магазина. Такое решение следует изначально проанализировать с позиции руководящего состава или инвесторов помощью стратегических инструментов (табл. 2.1)

Таблица 2.1

SWOT-анализ развития бизнес-модели на основе создания интернет-магазина по торговле косметическими средствами и парфюмерией в г. Москва

Сильные стороны

Слабые стороны

1) Имеется инфраструктура (салоны, офисы и складские помещения для хранения продукции).

2) Большой срок работы в области косметологии.

3) Забота об охране жизни и экологии.

4) Широкий ассортимент продукции знаменитых брендов.

5) Хороший имидж салонов красоты.

6) Заинтересованность потребителей, наличие постоянных клиентов

7) Возможность дополнительно рекламировать интернет-магазин клиентам в сети салонов.

8) Продуманное ценообразование.

9) Модный стиль и дизайн.

10) Выполнение постоянных маркетинговых компаний и исследований.

11) Регулярное повышение квалификации персонала.

Возможности

1) Нехватка данных по поводу стратегических направлений развития данной компании.

2) Не функционирует принцип единоначалия.

3) Система принятия решений – централизованная, это мешает оперативно осуществлять производственные задачи.

4) Нехватка полномочий у начальников служб, от которых предполагается быстрое реагирование.

5) Не определены параметры постоянного клиента.

6) Высокие цены, выше средних цен.

7) Отсутствие интернет-магазина, что займет определенное время для его раскрутки.

8) Прямая зависимость от поставщиков

Угрозы

1) Расширение сферы продаж - на все регионы РФ.

2) Оптимизировать ассортимент продукции под целевых постоянных клиентов

3) Возможность выхода на другие рынки, например бытовой химии и пр.

4) Привлечение различных клиентов за счёт эффективного ценообразования.

5) Появление новых поставщиков

6) Рост квалификации всех сотрудников.

7) Улучшение качества оказываемых услуг с помощью автоматизации приема заказов и быстрой доставки.

8) Повышение эффективности работы интернет-магазина благодаря CRM системам.

1) Жесткая конкуренция на рынке реализации косметически и парфюмерии.

2) Неблагоприятная экономическая ситуация в стране (введение экономических санкций приводит к уменьшению ассортимента или завышению цен поставщиками).

3) Усиление позиций компаний-конкурентов.

На основании сформулированных сильных сторон и возможностей, можно выстроить соответствующую бизнес-модель с использованием подходов А. Сливотски (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Концепция развития бизнес-модели относительно создания интрент-магазина по торговле косметическими средствами и парфюмерией в г.Москва

Миссия бизнеса Дарить людям положительные эмоции, а также удовлетворять потребности потребителей в качественной косметике в будни или праздники.

Стратегическая цель: Постепенное расширение предлагаемого ассортимента косметических средств всемирных брендов, расширение бизнеса на все регионы РФ за счёт грамотной раскрутки интернет-магазина и построения логистической системы.

Основной продукт для реализации через интернет-магазин

Фирма занимается продажей качественной продукции:

- косметика мировых брендов:
Lancome, Biotherm, Christian Dior, Guerlain, Estee Lauder, Vichy, Shiseido, Emerald Bay, Yves Saint Laurent, Lancaster Givenchy
- парфюмерия мужская и женская:
Jimmy Choo Man , Eau de Lacoste, L.12.12: Jaune , Dsquared2 Wild , YSL La Nuit de L'Homme Edition Art, Solo Loewe Sport , 212 VIP, Idole d'Armani, и др.
- сопутствующие товары: (книги по уходу за кожей, буклеты по йоге, каталоги и т.д)

Фирма предоставляет услуги:

- профессиональные on-line консультации косметолога
- доставка товара домой, в офис в течении 24 часов.

Выгоды для клиентов: В магазине предполагается широкий выбор продукции, а также новые бренды.

Конкурентные
преимущества

Отличительной чертой интернет-магазина от фирм - конкурентов является уникальность обслуживания (бесплатные профессиональные консультации косметолога), а также широкий выбор товара.

Планируется организовать такие каналы сбыта: через заказ по телефону и через интернет-сайт, оптовая и розничная торговля.

Для открытия интернет-магазина в рамках существующего предприятия необходимо:

Юридические
аспекты
деятельности

1. контролировать объемы продаж товаров на уровне 60 млн.руб.в год с целью выполнения условий упрощенной системы налогообложения 6 % от доходов.
2. В случаи превышения данного показателя необходимо дополнительно открывать ИП.
3. Обеспечить оплату товара всеми возможными способами: безналичный расчет по банковской карте, с помощью электронных денег или наличными курьеру.

Схема бизнеса:

Законы, которые
регулируют
деятельность

Организация интернет-магазина в рамках существующего предприятия имеет ряд преимуществ: не нужны большие капиталовложения, риск организаторов ограничен внесённым вкладом каждого, меньше затрат на составление учредительных документов. Хозяйственная деятельность осуществляется на упрощенной системе налогообложения.

Для организации интернет-магазина необходимо выдерживать ряд временных рамок, учитывая особенности организации и функционирования современных интернет-магазинов.

При организации производственной деятельности необходимо сформировать ассортимент продукции и произвести закупку косметики и парфюмерии. Курьерская доставка должна быть заложена в наценку на каждый вид продукции составит в среднем 1-2 % от заказа.

При эффективной раскрутки интернет-магазина в сети интернет при реалистическом сценарии должен обеспечить определенный объем заказов в сутки со средним чеком. В прогнозах продаж присутствует сезонность в объемах продаж, связанная с праздничными днями в следующих месяцах: декабрь, январь, февраль, март, сентябрь, когда среднедневное количество заказов может вырасти до максимальной производственной мощности. Спад продаж приходится на летние месяцы и снижается до минимальной загрузки. По сути в данной модели важно понимать маркетинговые составляющие. Также необходимо учитывать ежемесячные расходы на ФОТ, постоянные издержки на содержание здания, затраты на продвижение сайта в сети интернет.

Создание интернет-магазина по реализации косметики и парфюмерии в рамках хозяйственной деятельности отдельного предприятия потребует существенных первоначальных затрат для его раскрутки на рынке г.Москва в связи с высоким уровнем конкуренции. Но сегодня косметика и парфюмерия являются теми товарами, которые пользуются большим спросом у населения.

Основной продукт интернет-магазина – это косметика и парфюмерия мировых брендов, рассчитанных на сегмент «премиум» и «средний». Поэтому в данной бизнес-модели опишем основные характеристики, преимущества и выгоды (ХПВ) данного продукта - представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3

ХПВ продукта

Характеристика товара/услуга	Рекомендованная розничная цена	Преимущества	Выгоды клиента	Сильные стороны и преимущества перед конкурентами	Слабые стороны
Косметика мировых брендов	Средняя цена варьируется в пределах 1000-15000 руб.	Известные бренды, постоянно в тренде и пользуются спросом	Доставка товара в любую точку г. Москва и удобная оплата	Наличие собственных поставщиков	Отсутствие опытного управленческого персонала
	Потребители с высоким и средним уровнем доходов		Применение гибкой дисконтной системы	Наличие широкого ассортимента товаров в количестве 120 различных наименований	Потребитель при принятии решения относительно приобретения товара ориентируется на советы или собственный опыт, соответственно новые бренды и малоизвестные торговые марки необходимо изначально попробовать данный продукт
Парфюмерия мужская и женская	Средняя цена варьируется в пределах 1000-55000 руб.	Удобно не выходя из офиса или дома осуществить заказ	Сертифицированный продукт	Наличие широкого ассортимента товаров в количестве 80 различных наименований	
	Потребители с высоким и средним уровнем доходов		Уникальный сервис		
			Прием заказов 24 часа в сутки без выходных		
			Бесплатная консультации специалистов		

Основной девиз интернет-магазина: «Минимум расходов – максимум удобств!»

Основной недостаток в реализации косметики и парфюмерии через интернет – это сложности в подборке продукта клиентом, не видя естественный цвет, например, помады и не ощущая запах духов. Хотя в каталогах известных фирм вся косметика также представлена на фото и люди ею успешно пользуются. Поэтому можно создавать интернет-магазин по продаже этой группы товаров. Количество продаж будет зависит от того, как продвинется сайт электронного магазина, какие будут цены на косметику и парфюмерию в сравнении с магазинами-конкурентами, каким будет ассортимент товаров. Также немаловажное значение в количестве продаж через онлайн-магазины имеют способы доставки и оплаты товаров. Так, в данном интернет-магазине в разделе парфюмерия будет сформировано по мимо брендов и уникальный дополнительный поиск по трем группам товаров: eau de cologne – одеколон, eau de toilette – туалетная вода, eau de parfum – парфюмированная вода (иногда называют «туалетные духи»), parfum – духи. Эти товарные группы отличаются друг от друга концентрированностью и, соответственно, стойкостью запаха. Содержание эфирных масел и других компонентов парфюмерной композиции увеличивается в них сверху вниз по списку (тоже самое происходит и с ценой).

Если покупатель останется довольный покупкой и обслуживанием, приобретет доверие к магазину, то его покупка будет не последней, именно в этом интернет-магазине.

Для данного интернет-магазина предлагается использовать маркетинговую модель AIDA (Attention, Interest, Desire, Action – внимание, интерес, желание, действие), которая активно используется на практике в США. Её суть состоит в том, чтобы заставить посетителя пройти 4 шага: сначала обратить его внимание на продукт, затем заинтересовать его продуктом, после вызвать желание получить продукт и в конце заставить сделать действие (в нашем случае купить продукт). Весь сайт должен строиться по этой модели, она очень помогает увеличивать число покупателей.

Сайт должен эффективно превращать посетителей в покупателей. Интернет-магазин косметики и парфюмерии, ориентированный на покупателей, должен учитывать специфику целевой аудитории и включает в себя следующие особенности:

- основная идея - удобство и простота!;
- два варианта цветового оформления на выбор;
- легкая схема регистрации и авторизации;

- простое оформление заказов;
- быстрая покупка;
- удобный фильтр подбора товаров;
- валидная HTML5/CSS3 верстка.

Основные преимущества данного интернет-магазина в рамках бизнес-модели развития следующие:

1. Хорошо структурирован и удобен для оформления заказа - заказчик с легкостью поймет, как оформить заказ и оплатить его, выбрав подходящую систему оплаты и ознакомиться с условиями доставки;
2. Зарегистрирован в поисковых системах Яндекс и Google;
3. Имеет удобную систему управления сайтом – менеджер по снабжению или по продажам сами смогут добавить новый товар в каталог, новость, акцию, изменить контактную информацию или условия доставки;
4. Размещен на качественном хостинге, то есть не стоит переживать за сохранность сайта;
5. Имеет платформу для интеграции с 1С: Управление торговлей – что дает возможность автоматизировать продажи с сайта.

Также сайт обязательно должен быть интегрирован со средствами связи с помощью IP – телефонии. Встроенная электронная система заказа. После звонка или оформления заказа данные по клиенту автоматически загружаются в CRM – систему, позволяющую контролировать и вести историю по каждому клиенту. Таким образом, будет формироваться база клиентов по которой можно делать рассылки «горячих» предложений или просто поздравить с праздником или днем рождения (по SMS или email).

Важной частью в магазине должен стать on-line чат, который позволяет общаться с помощью моментальных сообщений, в том числе с использованием мессенджеров типа ICQ, Skype. Также сайт должен быть увязан с социальными сетями: VK, Facebook с ведением специальных групп.

Далее, наиболее важное действие – наполнение сайта, написание статей введение всего ассортимента продукции, ценовой политики и описание продуктов с формированием отзывов это дополнительная работа соответствующего персонала предприятия. Следующий шаг организация продвижения сайта - регистрация интернет магазина в поисковых системах Яндекс, Rambler, Google, Mail.ru, подбор оптимальных фраз для продвижения сайта, оптимизация сайта по ключевым

словам, размещение ссылок, разработка партнерской программы, продвижение в социальных сетях, оплата за размещение на первой странице всех поисковиков (Yandex, Rambler, Google, Mail.ru) баннера при написании ключевых релевантных слов относительно данного интернет магазина.

Политика ценообразования – одно из самых важных решений, которое в данной бизнес-модели необходимо принять. Цена должна быть оптимальной для того, чтобы проникнуть на рынок, удержать позицию на рынке и получать прибыль. Методом определения цены может стать конкурентный анализ, то есть проведение сравнения собственной политики ценообразования с политикой главных конкурентов.

Сам процесс оплаты может происходить по шагам: сначала выбор способа оплаты (наличными, электронными деньгами, пластиковой картой и т.д.), затем система автоматически, в зависимости от выбранного способа, генерирует счет на оплату или предлагает выбрать электронную платежную систему или ввести данные карты и т.д. Суть в том, чтобы пользователь оплатил так, как ему удобно, и потратил минимум времени

Учитываются только собственные каналы сбыта через сеть интернет с помощью сайта и осуществления on-line заказа.

Товар выдается сразу после оплаты и оформления покупки в одном из салонов компании либо курьерской службой доставляется в указанное место в течение времени, не превышающие 24 часа.

Чтобы заручиться поддержкой инвесторов или партнеров в рамках бизнес-модели развития, необходимо не только показать потенциальные выгоды вложения средств в данный проект, но также указать на трудности, на которые может натолкнуться бизнес и будут угрожать его существованию. Поэтому в рамках бизнес-модели необходимо достаточно детально осветить проблемы, связанные с рисками, их оценкой и минимизацией влияния на результаты деятельности.

Благодаря данному разделу предприниматель может предварительно предвидеть возможные виды рисков, определять источники их возникновения и возможные меры для минимизации их негативного влияния.

Оценку денежных потоков проводят на основе методики дисконтирования.

Основным риском в деятельности производственного предприятия являются финансовые риски. Для формирования финансового плана может приниматься

усредненная себестоимость на единицу продукции, которая может быть совершенно разной. В нашем примере такая наценка может составлять 50-100% от цены.

Также для данного примера бизнес-модель является своего рода мотивом для улучшения и защиты существующей модели с целью адаптировать ее к изменяющейся среде. Кроме этого, для руководства предприятия новая бизнес-модель – это подготовка к будущему развитию с помощью исследования и проверки совершенной бизнес-модели, которая со временем может заменить существующую.

Заключение

В современных условиях хозяйствования деятельность предприятия можно раскрыть через ее функции: определение миссии, стратегического видения и перспектив развития компании на существующем и перспективных рынках; изучение будущих приоритетов потребителей; обеспечение оптимального распределения имеющихся и ориентация на мобилизацию новых (потенциальных) стратегических ресурсов компании; организация эффективной системы бизнес-процессов; формирования, использования и развития интеллектуального капитала компании; идентификация и реализация ключевых компетенций; привлечения капитала инвесторов; увеличение рыночной стоимости и прибыльности компании; повышение конкурентоспособности и обеспечение уникальности компании на рынке. Все выше перечисленные функции в совокупности обеспечивают эффективную работу бизнес-модели предприятия. А дальнейшее устойчивое развитие предприятия в условиях конкурентной борьбы обеспечивают соответствующие маркетинговые стратегии.

Также теоретически необходимо установить различия бизнес-модели от классических бизнес-стратегий и других инструментов повышения эффективности функционирования предприятия. Концепция бизнес-моделирования позволяет избежать жестко детерминированных направлений развития компании, характерные для классических стратегий. Логикой функционирования компании является не просто последовательная реакция на изменение внешних факторов, а предсказания этих изменений (в первую очередь, приоритетов потребителей), моделирование новой рыночной ситуации и направления стратегических ресурсов на трансформацию существующей бизнес-модели с целью достижения

максимальной ее соответствия будущей бизнес-среде.

Таким образом, результатами комплексного исследования взглядов отечественных и зарубежных ученых на процесс управления предприятиями можно считать формирование концепции бизнес-моделирования. Выявлено неоднозначность и фрагментарный подход к определению понятия «бизнес-модель», что обусловило необходимость уточнения экономического трактовки понятия «бизнес-модель», а также обобщение и совершенствование основных положений концепции бизнес-моделирования с учетом маркетинговой стратегии.

Отмечается, что из 23 бизнес-моделей, предложенных А. Сливотски можно выделить похожие элементы, структуру и поведение. То есть выделяются определенные стили, которые можно сгруппировать в три концептуальные направления: концепция разделения, многосторонние платформы и открытые системы.

На примере работы коммерческого предприятия в виде сети салонов красоты в г.Москва на основании сформулированных сильных сторон и возможностей (результаты SWOT-анализа), построена соответствующая бизнес-модель развития бизнеса данного предприятия. В результате предложена концепция открытия интернет-магазина. Основываясь на маркетинговых исследованиях выделен один сегмент интернет-торговли «косметика и парфюмерия» рассчитанного на город Москву. Выход данного предприятия в on-line требует привлечение соответствующих специалистов. Так, предложено дополнительно в штат предприятия ввести коммерческого директора, специалиста по логистике и закупкам, клиент менеджера, IT -технолога и двух курьеров.

По результатам маркетинговых исследований определено, что интернет-магазин косметики и парфюмерии, ориентированный на покупателей, должен учитывать специфику целевой аудитории и включает в себя следующие особенности: удобство и простота; два варианта цветового оформления; легкая схема регистрации и авторизации; простое оформление заказов; быстрая покупка; удобный фильтр подбора товаров.

Список использованной литературы

- 1. Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy (August 1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". Strategic Management Journal (John Wiley & Sons)

- 18 (7): 509–533.
2. Teece, David J. (August 2007). "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance". *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons) 28 (13): 1319–1350.
 3. MANAGING INTELLECTUAL CAPITAL: ORGANIZATIONAL, STRATEGIC AND POLICY DIMENSIONS DAVID TEECE, OXFORD UNIVERSITY PRESS, OXFORD, 2002. ISBN 0-19-829542-1 (PAPERBACK) Hunter L. *European Management Journal*. 2002. T. 20. № 6. С. 712.
 4. The Business Model in Practice and Its Implications for Entrepreneurship Research. / Bock, A. J.; George, Gerard. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, No. 1, 01.2011, p. 83-111.
 5. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. М.: Альпина, 2014. – 288 с.
 6. Business Model Generation, A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries, self published, 2010
 7. Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). "Defining the business model in the new world of digital business." In *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*.
 8. Karl M. Popp and Ralf Meyer (2010). *Profit from Software Ecosystems: Business Models, Ecosystems and Partnerships in the Software Industry*. Norderstedt, Germany: BOD. ISBN 3-8391-6983-6.
 9. Hummel, E., G. Slowinski, S. Matthews, and E. Gilmont. 2010. Business models for collaborative research. *Research Technology Management* 53 (6) 51-54.
 10. Afuah and C. Tucci, *Internet Business Models and Strategies*, Boston, McGraw Hill, 2003.
 11. T. Burkhart, J. Krumeich, D. Werth, and P. Loos, *Analyzing the Business Model Concept — A Comprehensive Classification of Literature*, *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS 2011)*. Paper 12. <http://aisel.aisnet.org/icis2011/proceedings/generaltopics/12>
 12. H. Chesbrough and R. S. Rosenbloom, *The Role of the Business Model in capturing value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies.*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School, 2002.
 13. J. Gordijn, *Value-based Requirements Engineering - Exploring Innovative e-Commerce Ideas*, Amsterdam, Vrije Universiteit, 2002.
 14. G. Hamel, *Leading the revolution.*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.

15. J. Linder and S. Cantrell, Changing Business Models: Surveying the Landscape, Accenture Institute for Strategic Change, 2000.
16. C. Zott, R. Amit, & L. Massa. 'The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research', WP-862, IESE, June, 2010 - revised September 2010
17. Peter Weill and M. R. Vitale, Place to space: Migrating to eBusiness Models., Boston, Harvard Business School Press, 2001.
18. Paul Timmers. Business Models for Electronic Markets, Electronic Markets, Vol 8 (1998) No 2, pp. 3 – 8.
19. Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://finexpert-training.ru/index.php?ID=152&articleID=358>
20. Richard Hawkins. The “Business Model” as a Research Problem in Electronic Commerce, SPRU – Science and Technology Policy Research, 2001.
21. Rappa M. «Business Models on the Web». Managing the Digital Enterprise, May 16, 2007.
22. Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модели на основе многосторонних платформ: инновации, революционно преобразующие бизнес // Менеджмент инноваций. – 2011. – №2. – с.88-93.
23. Юдин О.И., Юлдашева О.У. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности // Проблемы современной экономики. - №1. – 2012. – с.218-222.
24. Weill P., Malone T.W., D’Urso V.T., Herman G., Woerner S. Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. MIT Sloan School of Management Working Paper, 2004.
25. Johnson M.W., Christensen C.M. and Kagermann H. Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, 2008
26. Пол Смит, Крис Бэрри, Алан Пулфорд Коммуникации стратегического маркетинга. Учебное пособие. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2001 – 415 с.
27. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн ; пер. с англ. И. Ющенко. — 4-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.
28. Stefan Michel, Stephen W. Brown and Andrew S. Gallan Service-Logic Innovations: How to Innovate Customers, Not Products. Accepted for Publication in the California Management Review, Spring 2008
29. Юдин О.И., Юлдашева О.У. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности // Проблемы современной экономики. - №1. –

2012. – с.220.

30. Сливотски А. Миграция Ценности. - М.:«Манн, Иванов и Фербер», 2006. – 235 с.
31. Андерсон К. Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса. — М.: Вершина, 2008. – 256 с.
32. Трейси М, Вирссма Ф. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. — М.: Вильямс. 2007. – 350 с.
33. Волкова И.О, Тинкина Е.Н. Исследование взаимосвязи типа бизнес-модели и эффективности деятельности российских компаний // Научные ведомости БелГУ. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика . 2013. №15-1 (158). С.54-65. [Электронный ресурс]. - Научная библиотека КиберЛенинка: <http://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-vzaimosvyazi-tipa-biznes-modeli-i-effektivnosti-deyatelnosti-rossiyskih-kompaniy#ixzz3VUJBOlxd>

Приложения

Приложение 1

Классификация бизнес-моделей

Что продается?		Типы активов			
		Финансовые	Физические	Нематериальные	Человеческие
Права на активы	Существенное преобразование собственности (Создатель)	Предприниматель (серийные предприниматели, фирмы-инкубаторы)	Производитель (General Motors, Bethlehem Steel)	Изобретатель (Lucent's Bell Labs)	Создатель и продавец человеческих ресурсов (нелегальный бизнес)
	Ограниченное преобразование собственности (Дистрибьютор)	Финансовый трейдер (Merrill Lynch, Goldman Sachs)	Оптовый продавец/ритейлер (Wal-Mart, Amazon)	IP трейдер (NTL Inc.)	Дистрибьютор человеческих ресурсов (нелегальный бизнес)
	Использование (Владелец)	Владелец финансовых активов (Bank of America, Fannie Mae, Aetna, Chubb)	Владелец физических активов (Marriott, Hertz division of Ford)	Владелец нематериальных активов (Microsoft, Wendy's, New York Times)	Контрактор (Accenture, Federal Express)
	Подбор в соответствии с запросами (Брокер)	Брокер по финансовым активам (eTrade, Schwab)	Брокер по физическим активам (eBay, Priceline)	IP брокер (Valassis)	Брокер по человеческим ресурсам (Robert Half, EDS)

Приложение 2

Классификация бизнес-моделей Н. Chesbrough

Тип бизнес-модели	Тип 1	Тип 2	Тип 3	Тип 4	Тип 5	Тип 6
	Недифференцированная	Дифференцированная	Сегментированная	Внешне ориентированная	Интегрированная с инновационным процессом	Адаптивная
Примеры	Семейные рестораны	Начинающие технологические компании	Компании, продвигающие какую-то технологию	Компании, специализирующиеся на НИОКР и действующие в зрелых отраслях	Ведущие финансовые компании	Intel, Wal-Mart, Dell