

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Тема бизнес-моделирования сегодня довольно популярна в профессиональной среде, но очень неоднозначна. Понятие «модель» имеет отношение ко всем сферам жизни от модели вселенной до фотомодели, и поэтому оно очень размыто. К этой теме обращается много исследователей и практиков, в том числе в области организационного развития, с совершенно разных позиций. Бизнес-моделирование является важным инструментом управления собственным бизнесом. 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.

Цель данного исследования – это выявить сущность и ориентацию бизнес-моделирования в управлении собственным бизнесом. Выявить как с помощью бизнес-моделей осуществляются ключевые процессы в управлении бизнесом.

В данном исследовании основными задачами являются следующие пункты:

1. Изучить экономическую литературу по заданной теме.
2. Выявить основные понятия и формулировки, касающиеся бизнес-моделирования: разновидности бизнес-моделей, что подразумевает под собой бизнес-идеи, рассмотреть девять структурных блоков А.Остервальдера и И.Пинье, рассмотреть стратегический, тактический и ситуационный уровни управления и как применяются бизнес-модели на данных уровнях.
3. Изучить для чего применяются бизнес-модели на практике.

Объект исследования: Бизнес-моделирование.

Предмет исследования: Применение бизнес-моделирования в предпринимательстве.

4

Методы, которые применялись в этом исследовании, являются: классификация, обобщение, сравнение, синтез, анализ литературы.

Информационная база:

1. Рубин Ю.Б. Управление собственным бизнесом, 2016-977 стр.

2. Статьи Андреа Сооляттэ: Бизнес-модели на основе многосторонних платформ: инновации, революционно преобразующие бизнес.

Журнал: Менеджмент инноваций, #2, 2011 г.

Бизнес-модель — ключ к развитию бизнеса на основе инноваций

Журнал: Менеджмент инноваций, #1, 2010 г.

3. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник 3-е издание, 2017-520 стр.

4. Владимир Репин книга Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление 2012-512 стр.

5

## **Глава 1. Теоретические основы бизнес-моделирования в предпринимательстве**

### **1.1 Бизнес-моделирование и бизнес-модели**

Бизнес-моделирование – это процесс разработки и внедрения бизнес-моделей организации (стратегии, бизнес-процессов, организационной структуры, качества и др.) с целью формализации и оптимизации её деятельности.

Бизнес-модель — компактное, упрощенное представление о бизнесе, предназначенное для целостного описания и анализа деятельности всей системы взаимосвязанных бизнес-процессов. Поэтому бизнес-модели обычно визуализируются.

Выделяют четыре основных способа разработки бизнес-моделей:

- Нотации специализированного программного продукта: комбинация графики, таблиц и текста.

- Графическое описание: дерево, блок-схема, технологическая карта.
- Табличное описание.
- Текстовое описание.

Эволюцию бизнес-моделей на протяжении XX века можно представить следующим образом:

1. Самая старая бизнес-модель, которая до сих пор остается одной из базовых, - модель «хранителя магазина» (the shop keeper model): открытие магазина там, где находятся потенциальные клиенты;
2. Следующая очень популярная бизнес-модель, которая появилась в начале 20-го столетия, после чего переживала многочисленные новые рождения, - это модель «приманки и крюка» (также называемая "моделью бритв и лезвий" или «моделью, привязывающей к продуктам»). Примеры: бритва (приманка) и лезвия (крюк); сотовые телефоны (приманка) и время трафика (крюк); компьютерные принтеры (приманка) и картриджи к ним (крюк); камеры (приманка) и печать фотографий (крюк);
3. В 1950-х - новые бизнес-модели были разработаны McDonald's и Toyota;
4. В 1960-х - новаторами выступили Wal-Mart и Hypermarket;
5. В 1970-е - новые бизнес-модели разработали Federal Express и Toys R Us;
6. В 1980-е - Blockbuster, Home Depot, Intel и Dell Computer;
7. В 1990-е - Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com, Starbucks, Microsoft и dot-coms;

6

1. В последние годы - наиболее оригинальные и эффективные бизнес-модели были разработаны и реализованы Google, IKEA.

Анализ практики разработки и реализации бизнес-моделей показывает, что бизнес-модели могут создаваться:

- для определенного продукта или услуги (группы однородных продуктов/услуг);
- для компании в целом;
- для группы компаний или холдинга.

Для чего применяются бизнес-модели на практике? Возможно выделить следующие варианты их применения:

- для оценки и анализа эффективности бизнеса компании в сравнении другими аналогичными компаниями;
- для оценки потенциала и инвестиционной привлекательности бизнеса компании в будущем;
- для оптимизации бизнеса компании с точки зрения стратегии и с точки зрения максимизации и удержания ценности, которую компания создает для клиентов и других заинтересованных в ее бизнесе лиц.

В настоящее время, в условиях глобального кризиса, многие бизнес-модели утратили свою эффективность и конкурентоспособность. Российские компании, использовавшие данные бизнес-модели, разоряются, терпят убытки, уходят с рынка. И наоборот, ряд бизнес-моделей, не актуальных в докризисный период, оказались высокоэффективными в условиях кризиса и обеспечили компаниям, которые их применяют, новые возможности для роста и развития бизнеса. Дальнейшее применение неэффективных бизнес-моделей и неповоротливость при определении новых бизнес-моделей, медлительность при переходе к ним могут привести многие российские компании к существенным финансовым потерям и утрате возможности остаться в бизнесе в принципе. Кризис – это шанс для многих компаний значительно усилить свои позиции на рынке, используя недоступные ранее стратегические возможности.

#### Категоризация бизнес-моделей

Наиболее актуальная на сегодняшний день категоризация бизнес-моделей в интернете была опубликована профессором Университета штата Северная Каролина (North Carolina State University) Майклом Раппа (Michael Rappa). Профессор выделил 9 основных концепций:

7

1. Брокерская (Brokerage)
2. Рекламная (Advertising)
3. Инфопосредническая (Infomediary)
4. Торговая (Merchant)
5. Производственная (Manufacturer/Direct)

- 6. Партнерская (Affiliate)
- 7. Сообщество (Community)
- 8. Подписная (Subscription)
- 9. По потреблению (Utility)

#### 1. Брокерская

Используется в B2B (бизнес для бизнеса), B2C (бизнес-для-потребителя) и C2C (потребитель для потребителя) секторах. Бизнес соединяет покупателей и продавцов и проводит между ними транзакции, за что взимает определенную сумму денег (фиксированная ставка или процент от сделки).

##### 1. Торговая биржа (Marketplace Exchange)

Бизнес предоставляет широкий спектр услуг, охватывающий весь процесс сделки — начиная рыночной оценкой товара, заканчивая контролем за исполнением договора. Биржи функционируют как самостоятельно, так и при поддержке консорциумов.

##### 1. Площадки выполнения заказов (Buy/Sell Fulfillment)

Выполнение заявок на продажу и покупку товаров и услуг. Заказ выполняется в соответствии с критериями (например, цена и срок доставки), прописанными клиентом.

##### 1. Система сбора предложений (Demand Collection System)

Модель «назовите свою цену» (Name Your Price) — потенциальный покупатель делает окончательный (обязательный) бид на тот или иной товар или услугу, а брокер обеспечивает выполнение заявки.

##### 1. Аукционный брокер (Auction Broker)

8

Бизнес, проводящий аукционы для продавцов (частников или компаний). Собирает издержки за размещение товаров и комиссионные, величина которых определяется суммой транзакции.

##### 1. Платежный брокер (Transaction Broker)

Представляет сторонний платежный механизм для проведения транзакций между покупателями и продавцами.

#### 1. Дистрибьютор (Distributor)

Каталог, соединяющий большое число производителей с розничными и оптовыми заказчиками. Брокер проводит бизнес-транзакции между официальными дистрибьюторами компаний и их торговыми партнерами.

#### 1. Поисковой агент (Search Agent)

Программное решение, предназначенное для определения наличия и цен товара или поиска сложно находимой информации.

#### 1. Виртуальный рынок (Virtual Marketplace)

Хостинговый сервис для онлайн-продавцов, взимающий плату за первоначальное размещение на площадке, ежемесячные членские платежи или транзакции. Также может предлагать транзакционный сервис или сопутствующие рыночные услуги.

#### 2. Рекламная модель

Расширение традиционной концепции СМИ — бизнес представляет потребителям контент и сервисы, транслирует рекламу заказчиков.

Рекламная модель работает наиболее эффективно либо при правильном выборе ниши, либо при больших объемах трафика.

#### 1. Информационный портал (Portal)

Как правило, ресурс с большим объемом трафика, предоставляющий контент и дополнительные сервисы. Существуют персонализированные и нишевые порталы — первые представляют пользователям возможность кастомизации интерфейса и контентных предпочтений, а вторые ориентированы на конкретную целевую аудиторию.

#### 1. Доска объявлений (Classfields)

Список позиций покупки/продажи. Бизнес либо взимает оплату за размещение в листинге, либо работает по подписной модели.

#### 1. Ресурсы с обязательной регистрацией (User Registration)

Проекты с бесплатным контентом, требующие от посетителей создания аккаунта и предоставления определенных демографических данных — это позволяет отслеживать поведение пользователей и создавать портреты потребительских сегментов, используемых для проведения таргетированных рекламных кампаний.

#### 1. Поисковая реклама (Query-based Paid Placement)

Продажа рекламных позиций в выдаче поисковых систем.

#### 1. Контекстная реклама (Contextual Advertising)

Реклама отображается на странице, контент который релевантен объявлению.

#### 1. Поведенческий маркетинг (Behavioral Marketing)

Используется разработчиками и веб-мастерами, встраивающими в свои решения и на ресурсы рекламный софт для продажи тематической рекламы, основанной на индивидуальной активности пользователя при серфинге во всемирной сети.

#### 1. Объявления перед основным контентом (Intromercials)

Анимированное полноэкранное объявление, отображаемое при переходе на сайт (перед основным контентом).

#### 1. Интерактивная реклама (Ultramericals)

Интерактивные объявления, для закрытия которых (и переходу/возвращению к основному контенту) пользователь должен выполнить определенное действие.

### 3. Инфоброкерство

Пользовательские данные представляют высокую ценность для бизнесов, а информация о продуктах ценна для потребителей — инфопосредники занимаются продажей ценных данных покупателям и компаниям.

#### 1. Рекламная сеть (Advertising Platform)

Транслирует баннерную рекламу на сайтах публишеров, представляющих информацию о своем трафике. Рекламные сети также собирают данные о посетителях самостоятельно в целях анализа эффективности маркетинга.

## 1. Сервисы исследования аудитории (Audience Measurement Services)

Онлайн-агентства, исследующие рынки и поведение потребителей во всемирной сети.

## 1. Маркетинг посредством прямой мотивации (Incentive Marketing)

10

Использование подарков и вознаграждений для рекламы продукта или привлечения к его покупке/продаже. Данные, собранные о пользователях, используются для таргетированной рекламы.

## 1. Метапосредник (Metamediary)

Способствует проведению сделки между продавцом и покупателем, предоставляя информацию и оказывая релевантные услуги. Прямого участия в транзакции не принимает.

## 4. Продавец

Оптовые и розничные онлайн-торговцы товарами и услугами.

### 1. Виртуальный продавец (Virtual Merchant)

Ритейлер, работающий исключительно в интернете.

### 1. Продавец по каталогам (Catalog Merchant)

Принимает заказы по почте, телефону и на сайте, который представляет собой каталог офферов.

### 1. Традиционные продавцы, работающие в online (Click and Mortar)

Компании из «кирпича и бетона» (Brick and Mortar, бизнесы, имеющие развитую инфраструктуру дистрибуции услуг), функционирующие в интернете.

### 1. Цифровой продавец (Bit Vendor)

Продает исключительно цифровые продукты и услуги. Выполняет продажи и доставку самостоятельно.

## 5. Производитель

В рамках этой модели производитель самостоятельно выполняет продажи своего товара в сети, сокращая таким образом каналы дистрибуции.

### 1. Покупка (Purchase)

Стандартная продажа, при которой права собственности на объект сделки переходят покупателю.

### 1. Аренда (Lease)

Покупатель платит определенную сумму за временное использование продукта по правилам, описанным в соглашении. Продукт возвращается продавцу по истечении срока договора или в случае его невыполнения. Также возможна опция выкупа товара арендатором до конца срока аренды.

### 1. Лицензия (License)

11

Передача прав на использование продукта в соответствии с определенными условиями. Права собственника остаются у продавца.

### 1. Брендированный контент (Brand Integrated Content)

В отличие от рекламной модели (спонсорский контент), компания самостоятельно создает материалы и сайты в целях маркетинга товара/сервиса.

### 6. Партнерский маркетинг

Приобретение лидов/трафика у аффилированных (партнеров).

### 1. Обмен баннерами (Banner Exchange)

Торговля баннерным инвентарем на партнерских сайтах.

### 1. Оплата за клики (Pay Per Click)

Оплата за переход целевого потенциального покупателя.

### 1. Оплата за действие (Cost Per Action)

Оплата за выполнение посетителем (приведенным партнером) целевого действия (например, покупки или установки приложения). Поддерживается модель

разделения прибыли от сделки.

## 7. Модель сообщества

Пользователи интернета собираются для коммуникации или по общим интересам на специализированных веб-площадках. Прибыль последних может обеспечиваться множеством источников монетизации: например, собственной рекламной платформой, подписной моделью, представлением дополнительных привилегий и т. д.

### 1. Открытый исходный код (Open Source)

Программное обеспечение с открытым доступом к исходному коду, совместно и добровольно разработанное сообществом программистов. Вместо продажи лицензии, решение монетизируется за счет проведения интеграции с другими системами, предоставления технической поддержки и продажи обучающих материалов.

### 1. Открытый контент (Open Content)

Созданный общественностью контент, который может добавлять и редактировать любой желающий. Как правило, монетизируется добровольными взносами.

### 1. Общественная трансляция (Public Broadcasting)

12

Трансляция некоммерческих радио- и телеканалов в онлайн, поддерживаемая взносами пользователей.

### 1. Социальная сеть (Social Network)

Площадки для коммуникации. К таковым относятся как масштабные социальные сети, так и нишевые проекты.

## 8. Подписная модель

Пользователь оформляет подписку на определенный сервис.

### 1. Контент-сервисы (Content Services)

Бизнес представляет текстовый, аудио или видео контент по определенным подписным планам.

## 1. Межличностная сеть (Person-to-Person Networking Services)

Распространение предоставленной пользователем информации в определенных целях (например, для поиска коллег).

### 1. Сервисы доверия (Trust Services)

Объединения, членство в которых свидетельствует о следовании определенным нормам и стандартам.

### 1. Интернет-провайдеры (Internet Service Providers)

Предлагают возможность сетевого соединения и сопутствующие услуги за месячную плату.

## 9. По потреблению

Антипод модели подписки, где клиенту также предоставляется определенный сервис, но форма оплаты базируется на потребленном трафике/полученной информации или другом количественном показателе.

### 1. Мера использования (Metered Usage)

Оплата в зависимости от объема использования ресурсов (будь то контент или количество памяти), предоставленных компанией.

### 1. Мера подписки (Metered Subscription)

Позволяет подписчиками приобрести ограниченный доступ к услугам.

Для успешного применения бизнес-моделей в процессе управления собственным бизнесом предпринимателям следует видеть отличия бизнес-моделей от бизнес-идей и бизнес-планов.

13

Бизнес-идеи служат основой создания нового дела или развития уже имеющегося дела. Поэтому бизнес-идеи становятся основами бизнес-моделей. Бизнес-модель – модель ведения и развития бизнеса, которую приняли в качестве руководства к действию и сделали основанием для обеспечения слаженной работы фирмы.

Бизнес-планы фирм по содержанию напоминают бизнес-модели, так как включают ресурсные, процессные, коммуникационные и результирующие блоки. Однако в

отличие от бизнес-моделей они не являются инструментами управления бизнесом. Они представляют собой документы, которые специально разработаны фирмами для привлечения внешних инвестиций и кредитов. Бизнес-планы презентуются потенциальным инвесторам с целью побуждения их на участие в данном проекте.

## **1.2 Обоснование бизнес-идей в процессе разработки и построения бизнес-моделей.**

Разработку бизнес-моделей часто называют их дизайном, который требует от разработчиков развитых навыков творческого мышления. Разработку бизнес-моделей начинается с изучения имеющихся бизнес-идей и генерации новых.

Новое в бизнес-идеях рождается из двух источников. Первый источник – имеющиеся и обсуждаемые конкурентами и исследователями бизнеса, но не реализованные ими в прошлом и не реализуемые в настоящем бизнес-идеи.

Второй источник – следствие преодоления собственных ошибок, заблуждений и невнимания к перспективным мыслям на базе учета мнений и ожиданий окружения, а также понимания собственных возможностей и ресурсной базы.

Для того чтобы идеи, бушевавшие в креативных предпринимателей стали в действительности бизнес-идеями, необходимо понимать ожидания рынка – получать подсказки потребителей и другого окружения, понять рыночный контекст, в котором созданные бизнес-идеи будут призваны осуществляться.

Творческий процесс создания бизнес-идей сопровождается:

- Словесным разъяснением сути идей и подходов к их разработке, а также сторителлингом – объяснением своей позиции с помощью разных историй и случаев из жизни;
- Визуализацией бизнес-идей с помощью схем, диаграмм, рисунков, таблиц, набросков, эскизов, позволяющий создавать зрительный образ бизнес-идеи;

14

- Прототипированием – сопоставлением новых идей с имеющимися прототипами, а также созданием авторских прототипов – представлений о будущей бизнес модели;

- Оценкой результатов творческого процесса на всех его стадиях.

## **1.3 Структурные блоки современных бизнес-моделей**

### **1.3.1 Бизнес-модель А.Остервальдера и И.Пинье**

По мнению Александра Остервальдера, автора ряда признанных во всем мире работ по бизнес-моделям, последние должны содержать девять структурных блоков (рисунок 1).

#### **Рисунок 1**

##### **Девять структурных блоков А.Остервальдера и И.Пинье**

Потребительские сегменты

Взаимоотношения с клиентами

Ключевые виды деятельности

Ценностные предложения

Ключевые партнеры

Каналы сбыта

Ключевые ресурсы

Потоки поступления доходов

Структура издержек

Первый блок — потребительские сегменты. В данном блоке определяется, какие группы потребителей компания рассчитывает привлекать и обслуживать.

Второй блок — ценностные предложения. Блок включает описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.

Третий блок — каналы взаимодействия. Блок описывает, как компания взаимодействует с потребительскими сегментами и доносит до них свои ценностные предложения.

Четвертый блок — взаимоотношения с потребителями. Блок описывает типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами.

Пятый блок — финансовая устойчивость. Блок включает материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента или от партнеров.

Шестой блок — ключевые ресурсы. В этом блоке описываются наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели.

Седьмой блок — ключевые виды деятельности. Блок описывает действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели.

Восьмой блок — ключевые партнеры. Блок описывает сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель.

Девятый блок — структура затрат. Блок описывает наиболее существенные расходы, необходимые для работы в рамках конкретной бизнес-модели.

Выводы по 1 главе.

1. Бизнес-моделирование применяется во всех направлениях современного предпринимательства и ими могут воспользоваться фирмы любых размеров и организационно-правовых форм.
2. Бизнес-модель – инструмент управления бизнесом. То есть является руководством к действию и основанием для обеспечения слаженной работы фирмы.
3. Бизнес-моделирование является составной частью стратегического управления собственным бизнесом, которое предпринимают владельцы бизнеса – участники фирм.

16

1. Бизнес-модели фирмы призваны отражать основные элементы их целевых, ресурсных, процессных и коммуникационных стратегий.

2. Нельзя вступать в дело, не осведомленным о том, какие товары, услуги и работы интересуют предполагаемых клиентов. Также нельзя браться производить востребованную продукцию не имея для этого профессионально подготовленных сотрудников и не обладая представлениями о том, откуда взять необходимые ресурсы.
3. Каждому предпринимателю следует определить свои стратегические интересы. К ним относятся наиболее важные профессиональные интересы предпринимателей. Их реализация оказывает определяющее влияние на достижение стратегически значимых результатов бизнеса.
4. Формулирование стратегических интересов дает предпринимателям возможность обоснованно выстраивать бизнес-процессы и бизнес-коммуникации на долговременной основе. Благодаря четкому определению стратегии своей деятельности они могут заблаговременно определить стратегические рынки сбыта продукции и позиции в них, а также стратегических партнеров, конкурентов и контрагентов.
5. В процессе разработки бизнес-идей должна быть сформирована творческая команда генераторы бизнес-идей, в которой желательно создать атмосферу постоянной дискуссии, сопровождаемой отбором и предварительным тестированием бизнес-идей мозговыми штурмами и созданием сценариев развития бизнес-проекта.

17

## **Глава 2. Исследование процесса бизнес-моделирования на примере конкретных организаций**

### **2.1 Бизнес-модель компании ИКЕА в мебельной отрасли**

Специфика данной бизнес-модели в рамках отраслевой бизнес-системы: рационализация цепочки создания стоимости за счет аутсорсинга; изменение ролей, взаимоотношений, организации работы — разделение труда с потребителями, вовлечение их в процесс создания стоимости (собирают, красят, т.

е. создают стоимость). IKEA любят за демократичную оригинальность (находки компании в области дизайна признаются выдающимися всеми дизайнерскими школами мира) и презируют за массовость, всеобщность (куда не глянь везде одинаковые торшеры и диваны). Глобальный бренд во всем его противоречии. Основатель, 80-летний Ингвард Кампрад, создавал его с 20 лет. IKEA начиналась с продаж кофейных столиков, а сейчас это крупнейшая мебельная компания мира. Жесткие принципы экономии действуют и в самой корпорации. В IKEA поддерживают цены благодаря четко выстроенной стратегии. Свою мебель шведская компания заказывает только там, где ее производят дешево. 10% своего десятитысячного ассортимента компания производит сама, остальное покупает. Причем покупает буквально по частям: столешницы — в одной стране, ножки для стола — в другой. Делается это для того, чтобы снизить себестоимость.

Предельная экономия везде и во всем является генеральной стратегической линией компании с первых дней и в течение всего времени ее существования. Экономия начинается с разработки моделей будущей фирменной продукции, которую дизайнеры IKEA ведут в непосредственном контакте с производителями — во избежание многократных корректировок. Она продолжается по ходу поиска снабженцами наиболее подходящих по соотношению стоимости и качества вариантов сырья и материалов, их оптовой

18

закупки для всей планируемой к выпуску партии, включает все процессы изготовления изделий — почти всегда серийные и поточные, с максимальной оптимизацией и автоматизацией технологических операций. Наконец, она завершается уже в магазинах IKEA, где повсеместно распространена практика «складов самообслуживания», из которых покупатели самостоятельно забирают разобранную и упакованную в плоские коробки мебель

Пример IKEA также демонстрирует динамику развития бизнес-модели: компания изначально фокусируется на ценности продукта или услуги для потребителей, затем на стадии стабильности фокус на потребителе начинает размываться и смещаться в сторону границ бизнеса. При этом успешная бизнес-модель углубляется и оттачивается, воплощаясь в культуре компании, ее ценностях и нормах, правилах корпоративного поведения, иными словами, в коллективной памяти. При переходе в стадию оттока ценности, который начинается при появлении в отрасли инновационных бизнес-моделей, коллективная память зачастую становится существенным барьером на пути распознавания угрозы новых

бизнес-моделей.

## Таблица 2

### Бизнес-модель ИКЕА

<b>Стадии бизнес-системы</b>	<b>Действия ИКЕА</b>	<b>Комментарии</b>
Разработка	- Простой качественный скандинавский дизайн	
Снабжение	- Поставщики по всему миру - недорогие комплектующие - рациональная система складирования и логистики	Поставщики получают выход на глобальный рынок, техническую помощь и оборудование в аренду
Производство	- 14 складов ИКЕА-пункты логистического контроля, консолидирующие и транспортные центры - Производство-на аутсорсинге	Проактивная роль – интеграция спроса и предложения, снижение длительности хранения, издержек
Сбыт	- Огромные магазины, кафе и услуги - Самообслуживание-каталог, рулетка, бумага и ручка - Понятные этикетки и инструкции	Частичное решение проблемы сокращения сбытового персонала

	- Не просто магазин, а место времяпровождения и отдыха	
Маркетинг	- Мерчендайзинг — примеры обстановки жилья	Цель — стимулировать потребителей легко делать вещи, которые они раньше не делали
	- Каталоги — более 45 млн штук на 10 языках	
	- Электронная система анализа продаж	
Потребление	- Разделение труда с потребителями. На потребителей перекладывается сборка мебели, ее доставка, возможно — покраска.	Итог для потребителей: участвуют в создании стоимости; получают часть экономии — цены ниже.

## 2.2 Бизнес-модель Wal-Mart

20

Wal-Mart — крупнейшая в мире розничная сеть, в которую входит (состоянием на 2010 год) 8838 магазинов в 15 странах. В их числе — как гипермаркеты, так и универсамы, продающие продовольственные и промышленные товары.

Wal-Mart Stores Inc. является интернациональной компанией, но, несмотря на это, 59% от ее оборота приходится на магазины основных форматов в США. При этом компания также развивает формат Sam's Club, который учитывается отдельно, и выручка которого занимает порядка 12% в структуре продаж в целом. На США приходится 640 из 642 магазинов этого формата. В результате общая доля страны в структуре выручки компании составляет около 71%. Отдельно стоит отметить, что магазины указанного сегмента по своей модели продаж похожи на Metro. Они также позиционируют себя как центры мелкооптовой торговли, и для приобретения в них товаров необходимо оформление членства, которое является платным. Стратегия Wal-Mart включает в себя такие слагаемые как максимальный ассортимент и минимальные, стремящиеся к оптовым, цены. Основные конкуренты

Wal-Mart на розничном рынке США — сети Home Depot, Kroger, Sears Holdings Corporation, Costco и Target.

Wal-Mart является лидером по внедрению технологий, связанных с использованием в торговле RFID-меток (метод автоматической идентификации объектов, в котором посредством радиосигналов считываются или записываются данные, хранящиеся в так называемых транспондерах, или RFID-метках.)

Сэм Волтон изобрел новый «жанр» в стратегическом менеджменте – стратегию ценностной инновации. Основные элементы стратегии – своеобразный отбор целевых потребителей и тщательная дифференциация.

Анализируя бизнес Wal-Mart, можно рассмотреть ее стратегию на трех уроках.

1-ый урок: 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,

21

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.

Жители маленьких городов, в которых и так низкие цены, привыкли к небольшим, уютным лавочкам, где время от времени устраивались распродажи. Большие магазины Wal-Mart с широким ассортиментом и качественным обслуживанием, в которых к тому же цены постоянно такие, как на распродажах, стали для них приятным сюрпризом.

Выделив потенциальные целевые сегменты, их можно разделить на две группы по степени удовлетворения потребностей: «превосходная» и «выше среднего». Степень «превосходная» - значит обслуживать сегмент значительно лучше, чем кто-либо из конкурентов. «Выше среднего» - это быть среди лучших, среди тех, кто делает уникальные предложения определенным сегментам потребителей.

2-ой урок: Не стоит останавливаться на хорошем бенчмаркинге – предоставляйте неповторимую ценностную инновацию.

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 создали им прямую противоположность. Wal-Mart применил стратегию массовой кастомизации – представление каждому покупателю именно того, что он хочет, по цене, которую он готов заплатить. 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 разработана для привлечения определенных сегментов покупателей.

22

1. Магазины-дискаунтеры – торговые учреждения с самыми низкими ценами, с которых и начинался Wal-Mart; сейчас насчитывается 1600 единиц в США.
2. Суперцентры – делают возможным покупку продовольственных и промышленных товаров для всей семьи в одном месте. Для удобства они открыты 24 часа в сутки. В дополнении к ассортименту магазинов-дискаунтеров суперцентры предлагают широкий ассортимент продовольственных товаров и различных услуг вплоть до отделения банка и агентства по трудоустройству.
3. Районные магазины, 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 являются национальным мелкооптовым лидером. Обслуживая только членов своего клуба, они предлагают широкий ассортимент продовольственных и других товаров, услуги и приятное времяпровождение, например, в ресторане. Для офисов членский взнос 30\$ в год, для индивидуальных покупателей – 35\$ 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 дюжину модулей для специфических демографических групп. Например, в секции кофе модули – дешевый растворимый кофе, кофе без кофеина, пакетики для отправляющихся в путешествие и т.д.

23

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 соответствующих ситуациях. По своей технологической мощности, как пишут американские издания, база данных Wal-Mart уступает только базе данных Пентагона.

Урок третий: 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, которые объединяет все элементы одновременно, Wal-Mart стал непобедимым конкурентом.

Если говорить о перспективах развития, то выделяются два основных направления, потенциально способных вновь разогнать динамику оборота: новые форматы на территории США и экспансия на внешних рынках. Однако оба эти направления имеют определенные недостатки.

В связи с тем, что компания успешно совмещает стратегию поддержания самых низких цен на рынке и представление широкого ассортимента, при открытии своих магазинов большинство компаний не может конкурировать с Wal-Mart.

Второй вариант- экспансия в других странах – так же не является идеальным решением для Wal-Mart, поскольку во многих странах уже имеются компании,

использующие подобную бизнес-модель и более глубоко разбирающихся в менталитете местного населения, такие как «Ашан» в Европе. В частности, препоны со стороны властей могли стать причиной того, что Wal-Mart не смог выйти на рынок российского ритейла.

## 2.3 Southwest Airlines

Southwest Airlines — американская авиакомпания, основанная в 1971 году. Southwest Airlines — крупнейшая авиакомпания в США и мире по количеству перевезенных пассажиров (1-е место в США и в мире). Компания базируется в Далласе и эксплуатирует только Боинги-737. Флот компании состоит из 547 самолетов Боинг-737 различных модификаций, которые совершают более 3100 полетов в день. Авиакомпания Southwest Airlines — пионер в области снижения издержек в отрасли, — единственный авиаперевозчик США, остающийся прибыльным в течение 25 лет. Она — пример для многих руководителей, которые стремятся достичь высоких уровней производительности и степени удовлетворения запросов потребителей. Залог успеха Southwest Airlines — энтузиазм ее сотрудников. Стратегическая цель компании была сформулирована как предоставление «потрясающего обслуживания». Southwest Airlines создала для сотрудников атмосферу праздника на рабочих местах, которую ощутили и пассажиры, и завоевала репутацию самой «жизнерадостной» авиакомпании. Компания подбирала перспективных сотрудников, обладающих чувством юмора и желанием услужить клиентам. Наделенный большими полномочиями Комитет по культуре, в который входит более 100 сотрудников, следит за поддержанием в компании атмосферы жизнерадостности. Дни рождения, свадьбы и продвижение по службе неизменно отмечаются с шампанским и забавными поздравительными открытками от исполнительного директора. Каждый работник компании ощущает свою значимость. Руководители отошли от практики использования предписывающих правил, и всячески поощряют инициативу, а Southwest

превращается в наиболее быстро развивающуюся и прибыльную авиакомпанию США.

## 2.4 Бизнес-модель «УСП Компьюлинк»

Михаил Ляц создал компанию, являющуюся на сегодняшний день одним из лидеров российского рынка информационных технологий. «УСП Компьюлинк», образованная им в 1993 году, стала в дальнейшем основой Группы компаний «Компьюлинк».

Сегодня группа компаний «Компьюлинк» - крупнейшая группа компаний российского рынка информационных технологий и консалтинга. Компания предоставляет клиентам полный спектр услуг по направлениям: бизнес и IT-консалтинг, создание Центра обработки данных, строительство сетей связи, построение информационных систем управления, инфраструктурная интеграция, решение для финансовых и банковских структур, разработка заказного программного обеспечения, информационная безопасность, консалтинг в области подготовки персонала и обучения информационным технологиям, IT-аутсорсинг, поставка оборудования и комплектующих сервисная техническая поддержка. В компании работает более 1500 высококвалифицированных специалистов, сертифицированных компаниями Acer, APC, HP, IBM, Infor, Microsoft, Novell, Oracle, SAP, и пр., имеющих многолетний опыт работы по реализации IT-проектов на предприятиях различных отраслевых направленностей.

За этим динамичным развитием стоит Ляц, инициативный предприниматель, прекрасно разбирающийся в вопросах бизнеса и компьютерных технологиях.

По началу компания занималась сборкой компьютеров и их продажей в одном из отделов известного книжного магазина «Библио-Глобус» в Москве. Со временем у компании появилась сеть розничных магазинов, а в числе клиентов-несколько крупных компаний. Поворотным моментом стал 1997 год; когда было решено акцентировать внимание на предоставление услуг благодаря

26

своему опыту в сфере продаж компьютеров в корпоративном секторе Михаил Ляц понимал, на сколько велик спрос на такие услуги, как системные интеграции. В стремлении к новым технологиям компании зачастую покупали огромное количество компьютеров, но при полном отсутствии грамотно спроектированных сетей и соответствующего программного обеспечения эти машины практически без дела стояли на столах сотрудников. Компания, как и ее конкуренты стала предлагать услуги на развивающемся IT-рынке.

Между тем «Компьюлинк» приобрела хорошую репутацию на рынке IT-услуг. Предоставляя услуги в сфере системной интеграции в сочетании с консультациями, компания создала обширную клиентскую сеть и стала обслуживать такие крупные корпорации, как МТС и Сбербанк. Компания «Компьюлинк» является победителем ряда тендеров в рамках правительственной программы «Электронная Россия». Глобальная цель этой программы – сделать российскую бюрократическую машину эффективной. И хотя некоторые считают ее невыполнимой, компьютеризация, без сомнения, сократит расходы и повысит эффективность. По данным Министерства экономического развития торговли, правительство Москвы, например, теряет до 25 млн.долл. в год, выплачивая пенсию умершим людям. Причина проста: на обработку данных, содержащихся в свидетельствах о смерти, различным департаментам требуется около полугода.

Работа в сфере повышения эффективности функционирования коммерческих корпораций и государственных учреждений сделала «Компьюлинк» самый быстрорастущий IT-компаний в России. За период с 2002 по 2003 объемы ее продаж выросли на 46%. Подобный темп роста и громкие сделки привлекли внимание западных инвесторов. В ноябре 2003 года Инвестиционный Фонд США – Россия приобрел пакет акций «УСП Компьюлинк».

## **2.5 Бизнес-модель Groupon**

27

В начале своей карьеры программист из Чикаго Андрю Мэйсон при финансовой поддержке интернет-предпринимателя Эрика Лефкофски и Чикагского университета работал над проектом Thepoint.com – на этом сайте люди могли договариваться о проведении совместных мероприятий. Проект оказался коммерчески неэффективным. Тогда Мэйсону сыграть на страсти американцев к скидкам, это воплотилось в сайт Getyourgroupon.com, а вскоре название сократилось до Groupon.com.

Благодаря удачной идеи объединять потребителей в группы для получения скидок чикагскому сайту удалось достичь беспрецедентных даже по меркам онлайн показателей роста, что сделало Мэйсона миллиардером. Клиентами Groupon стали сотни миллионов пользователей.

Суть бизнеса в том, что Groupon собирает деньги с клиентов, а потом оплачивают согласованную цену товара или услуги продавцу, с которым заключено соглашение на продажу. Для получения скидки необходимо просто купить купон на сайте сервиса, распечатать его и предъявить продавцу. Выручка Groupon – разница между тем, что он получил от клиента, и тем, что он оплатил заказчику. При этом размер «комиссионных» компании – 50%. Заказчиками выступают магазины, туристические агентства, рестораны, спа-салоны и другие заведения, с которыми Groupon договаривается о сверх скидках в обмен на гарантии привлечения определенного количества клиентов. Выгода для продавцов – предложение их товара большой аудитории, для покупателей – скидки, достигающие иногда 90%.

Компания предлагает один купон в день на каждом рынке, где они присутствуют. Groupon является своего рода гарантийным контрактом. Если определенное количество людей покупают купон, то тогда скидочное предложение становится доступным для всех. Если минимум покупок не набран, то никто не может воспользоваться этой скидкой в этот день. Это уменьшает риск для ритейлеров, для которых купоны являются как

28

количественными скидками, как и инструментами увеличения продаж. Groupon зарабатывает деньги, удерживая примерно половину суммы, которую платит покупатель купоны.

Бизнес-клиенты Groupon ничего не платят за участие сразу. Groupon собирает персональные данные от желающих приобрести купоны покупателей и затем связывается исключительно с теми, кто может быть заинтересован в данном конкретном скидочном предложении.

В бизнес-модели Groupon есть и свои проблемы. Например, слишком привлекательная скидка может «завалить» малый бизнес клиентами и негативно повлиять на качество обслуживания.

В 2012 году акции Groupon резко упали, первые инвесторы стали покидать Groupon. Из основных недостатков модели Groupon можно назвать низкую цену входного билета в этот бизнес – аналогичные сервисы стали возникать повсеместно. У Groupon появились тысячи клонов и рост собственных доходов замедлился.

В 2012 году Groupon начал предлагать не только купоны, но и обычные потребительские товары, пытаясь компенсировать потери от ключевого бизнеса более традиционной коммерцией. Кроме того, компания изрядно сократила затраты на маркетинг. Это приостановило рост числа активных покупателей и принесло первую чистую прибыль 28,4 млн.долл.

## 2.6 Amazon.com

Amazon.com - американская компания, один из старейших интернет магазинов, лидер среди интернет магазинов по объемам торговли. Компания Amazon одна из первых компаний, которая стала продавать реальные товары через интернет. Первыми товарами компании были книги. Благодаря тому, что на интернет сайте можно было размещать неограниченное число товаров и предлагать их

29

почти безграничному числу покупателей, бизнес модель Amazon не только прижилась, но и принесла огромный успех компании.

В середине 1990-х годов предприниматели начинают искать способы для того, чтобы извлечь максимальную выгоду из того, что продолжает активно развиваться из интернета. Несмотря на то, что это было очень рискованно, план Джеффа Безоса (Jeff Bezos) был одним из тех, который, в конечном счете, сработал. Его бизнес - моделью оказалась аксиома «тише едешь, дальше будешь», причем она сработала даже на информационной супермагистрале.

Оспаривая успешность книжных магазинов, Безос запустил свой проект интернет - компании Amazon, которая продавала более широкий спектр книг, чем- то количество, которое могло быть представлено на книжных полках магазинов. Безос купил складские помещения для того, чтобы он мог хранить там огромные запасы книг, которые Amazon предлагал потребителю. Подвох? Он и его инвесторы вынуждены были подождать некоторый период времени для получения прибыли. Безос позволил читателям критиковать продукцию посредством читательских рецензий и комментариев, таким образом, ему удалось построить верное сообщество пользователей. Как и Dell, Amazon зарабатывал проценты на моментальных платежах клиентов, при этом откладывая оплату поставщикам.

Хотя он и не видел прибыли до начала 2000-х годов, сайту удалось пережить все взрывы дот-комов. Он начал предлагать продукцию различного рода, от компакт-дисков и электроники до одежды. Amazon также получал прибыль от того, что выполнял роль своеобразного портала для сторонних партнеров. Однако, работа Безоса подвергалась жесткой критике, но тем не менее, модель все-таки окупилась. Создавая бизнес, в основе которого в первую очередь стояло удобство клиента, Безос бросил серьезный вызов судьбе и не прогадал.

30

Бизнес-модель, разработанная Amazon.com, создает потребительскую ценность за счет того, что предлагает покупателю синергичную комбинацию следующих выгод:

1. Удобство выбора и покупки товара
2. Простота процесса покупки
3. Скорость
4. Информация, помогающая при принятии решения
5. Широкий выбор
6. Низкая цена
7. Надежность обработки заказа

Ни один, взятый в отдельности, элемент бизнес-модели Amazon.com не может создать устойчивого конкурентного преимущества. Только синергичная комбинация всех этих информационных услуг, логистики и процессов обработки заказов создает уникальную потребительскую ценность и конкурентное преимущество Amazon.com.

Бизнес-план Amazon.com был весьма необычным. Выход на точку безубыточности ожидался через 4-5 лет, что вызывало постоянное недовольство акционеров. В 2001 году, когда многие интернет-сервисы прекращали свое существование, Amazon выстоял и показал 5-ти миллионную прибыль при выручке 1 миллиард долларов. Результат хоть и был скромным (всего лишь 1 цент на акцию), бизнес-модель доказала свою состоятельность.

Выводы по 2 главе:

1. Бизнес- модели должны быть практически направленными, иметь достаточно «быстрые» и, в то же время, долгосрочные результаты.
2. Должна быть адекватная и детально проработанная стратегия организации.
3. Бизнес-модель требует понимания, чего хочет ваш клиент и как вы можете дать ему это за приемлемую цену.

31

1. Следует проникнуть во все сферы обслуживания – чтобы понять нужды потребителей.
2. Желательно общаться с клиентами напрямую и узнать их предпочтения и ожидания.
3. Важно постоянно развиваться и адаптироваться к новым реалиям.

32

## **Заключение**

Бизнес-модель очень важна при создании фирмы, товар или услуга могут быть хорошими, но главный вопрос в том, нужны ли они клиенту, получится ли эффективно донести их до клиентов и каким образом получить от клиентов деньги.

Исходя из всего написанного для начала стоит найти своих клиентов и изучить их потребности либо пойти по другому пути, обозначить своих клиентов, определить их проблему и выработать решение этой проблемы.

Именно бизнес-модель отличает одну фирму от другой и приносит успех. Придумать уникальные и абсолютно новые потребности сложно, но если подойти к какому-либо товару или услуге с новой стороны, можно выделиться. Для поиска подходящей бизнес-модели стоит внимательно наблюдать за миром и происходящим в нем событиями, поскольку потребности, которые можно удовлетворить по-новому, можно найти везде. Две разные компании могут предоставлять одну и ту же услугу, но решения для клиентов у них разные.

Бизнес-модель должна быть тщательно проработана, опробована и доработана – тогда предприятие будет действовать эффективно. Наиболее успешны бизнес-модели, в которых доход зарабатывается их нескольких источников и с разных сторон. Сильную бизнес-модель можно сделать глобальной. Хорошую позицию имеют модели виртуальных услуг, которые могут обслужить клиентов по всему

миру.

Чтобы бурно расти бизнесу, нужно обладать только одним совершенно замечательным свойством. Каждая следующая единица товара, услуга или каждый следующий приобретенный клиент должны добавлять компании и всему сервису больше ценности, чем предыдущий приобретенный клиент, проданный продукт или сервис, а стоимость приобретения и удержания такого клиента и дополнительной продажи ему сервисов или продуктов компании должны стоить меньше денег, чем стоимость привлечения и удержания

33

предыдущего клиента. И пока это правило соблюдается, компаниям обеспечен бурный рост. Чем быстрее и дольше разбегаются эти кривые, тем больше возможностей роста обеспечивает такая модель и тем выше стоимость будет у такой компании. Именно такая модель лучше всего тиражируется, и именно она сейчас и в будущем будет пополнять ряды «единорогов», и затем ряды крупнейших публичных компаний мира. Обеспечить же столь бурный рост крайне тяжело. И именно это объясняет эру платформенного бизнеса, о котором так много говорят в последнее время.

Этот феномен объясняется тем, что когда компания смогла «завоевать» своего клиента, завоевать его внимание, научилась обрабатывать и использовать знания и эффективно менять, и дополнять собственную бизнес-модель, такая компания автоматически превращается в платформу. И я думаю, что не все компании, находящиеся сегодня на вершине капитализации, будут способны материализовать свои нынешние преимущества.

34

## **Список используемой литературы**

1. Рубин Ю.Б. Управление собственным бизнесом, 2016-977 стр.
2. Статьи Андреа Сооляттэ: Бизнес-модели на основе многосторонних

платформ: инновации, революционно преобразующие бизнес.

Журнал: Менеджмент инноваций, #2, 2011 г.

Бизнес-модель — ключ к развитию бизнеса на основе инноваций

Журнал: Менеджмент инноваций, #1, 2010 г.

1. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник 3-е издание, 2017-520 стр.
2. Владимир Репин книга Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление 2012-512 стр.
3. <https://www.e-xecutive.ru>
4. <http://www.klubok.net/article2302.html>
5. <http://www.klubok.net>
6. <https://medium.com>
7. <https://iiba.ru>
8. <https://prezi.com>
9. <http://investcafe.ru>
10. <https://www.infoniac.ru>
11. <https://kfund-media.com>
12. <http://www.businessstudio.ru>
13. <https://www.seb.ee/ru>