

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

ИП Штирбу Н.В. было открыто в середине мая 2018 года, её основное направление - мойка окон с загрязнениями различной сложности и в любое время суток (по коду ОКВЭД<sup>1</sup> 81.22 - группа «Деятельность по чистке и уборке жилых зданий и нежилых помещений прочая»), однако с августа 2019 года на основе данного ИП был открыт онлайн-магазин «Венерин сад», ведущим направлением деятельности которого является розничная продажа горшечных растений.

В работе выполнен анализ действующей бизнес-модели ИП. Для этого была использована концепция, которая позволяет описывать и анализировать бизнес-модели любой организации. Эта концепция была испробована, как для коммерческих крупных, средних и небольших компаний, так и для государственных учреждений в разных странах мира.

Эта концепция дает возможность описывать бизнес-модели, создавая основу для выбора и разработки бизнес-модели, формирования новых стратегических альтернатив, прогнозирования развития и успешного внедрения инноваций. Цель работы - описать бизнес-модель действующего предприятия, проанализировать полученные данные по бизнес-модели, а также сформировать рекомендации по управлению и развитию бизнеса.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить особенности данной сферы бизнеса;
- рассмотреть особенности построения бизнес-моделей, их возможные вариации, структуру;
- проанализировать способы дополнительной реализации организации, её минусы и плюсы;
- проанализировать конкурентоспособность бизнеса, построенного на основе бизнес-модели;
- описать пути развития;
- оценить стратегическое положение компании;

Объект исследования - ИП Штирбу Наталья Витальевна, компания «Венерин сад».

Курсовая работа состоит из введения, двух глав (теоретической и практической частей), заключения и списка использованной литературы (в том числе интернет-источников), изученной в процессе написания работы.

## **ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ.**

### **1.1. Определение бизнес-модели и бизнес-моделирования.**

Первым и главным этапом для любого бизнеса является разработка бизнес-плана по реализации стартапа, преобразование идеи в структуру действий, в план, в стратегию, позволяющую воплотить задумку в жизнь. Сбор информации о нише, которую данный стартап должен пополнить своим появлением, основным составляющим которой являются: поставщики растений и аксессуаров, а также различной тематической атрибутики, конкуренты, а также клиенты, ориентированный на данный товар.

Далее, стоит определить понятия бизнес-моделирование и бизнесмодель:

«Бизнес-модель – это то, что отличает вас от других, это ваша уникальность, выраженная через взаимосвязи между самыми критичными факторами вашего успеха. Бизнес-модель важнее миссии, стратегии и плана денежных потоков. Это основа вашего конкурентного преимущества» (Сергей Турко, главный редактор издательства «Альпина Паблишер»).

Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации.

Есть разные варианты бизнес-моделей. В данной работе используется концепция, согласно которой описание любой бизнес-модели должно включать девять блоков, которые отражают логику действий компании, направленных на получение прибыли. Эти девять блоков охватывают четыре основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителем, предложение, инфраструктура и финансовая эффективность компании. Бизнес-модель подобна стратегическому плану, который претворяется в жизнь через организационные структуры, процессы и системы.

Бизнес-моделирование (деловое моделирование) — деятельность по формированию моделей организаций, включающая описание деловых объектов (подразделений, должностей, ресурсов, ролей, процессов, операций, информационных систем, носителей информации и т. д.) и указание связей между ними. Требования к формируемым моделям и их соответствующее содержание определяются целями моделирования.

Мы сталкиваемся с бизнес-моделированием в процессе обучения в университетах, по программам предпринимательства, менеджмента, PR, организации производства и т.д., а также в процессе получения квалификации, работы, предпринимательской деятельности. Бизнес-моделирование обширно, хотя может казаться, что оно затрагивает только свою отрасль, однако мы сталкиваемся с ним повсеместно, изучая и обрабатывая ту или иную информацию.

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.

В основе бизнес-моделирования лежат бизнес-процессы. Система управления бизнес-процессами (СУБП) является фундаментом, на котором строятся другие системы управления и технологии.

Далее следует детально разобрать структуру бизнес-моделей, какую роль играет каждая её часть, а также привести примеры по каждому блоку.

Подробный разбор поможет определить средства, цели и нюансы бизнеспланирования.

## **1.2. Структурные блоки бизнес-моделей.**

В данном разделе рассмотрим структурные блоки, которые в себе содержит бизнес-модель, чтобы понять её роль в создании бизнеса и его инфраструктуре.[9]

[\[1\]](#)

Бизнес-модель включает девять структурных блоков:

- потребительские сегменты;
- ценностные предложения;
- каналы сбыта;
- взаимоотношения с клиентами;
- потоки поступления дохода;
- ключевые ресурсы;
- ключевые виды деятельности;
- ключевые партнеры;
- структура издержек.

Шаблон вышеописанной модели представлен в Приложении №1.

Далее стоит разобрать каждый блок в отдельности:

### 1. Потребительские сегменты.

В этом структурном блоке определяется, какие группы людей и организаций предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать.

Группы клиентов представляют различные сегменты, если:

- различия в их запросах обуславливают различия в предложениях;
- взаимодействие осуществляется по разным каналам сбыта;
- взаимоотношения с ними нужно строить по-разному;
- их выгодность существенно различается; • их привлекают разные аспекты предложения.

Массовый рынок:

Бизнес-модели, относящиеся к предложению товаров широкого потребления, не проводят различий между потребительскими сегментами. И ценностные предложения, и каналы сбыта, и структура взаимоотношений с клиентами ориентированы на большую группу потребителей, объединенных сходными потребностями и нуждами. Такой тип бизнес-модели характерен, например, для сферы бытовой техники. [11][2]

Нишевый рынок:

Бизнес-модели нишевых рынков ориентированы на особые потребительские сегменты. Ценностные предложения, каналы сбыта и отношения с клиентами строятся в соответствии с требованиями рынка. Подобные бизнес-модели часто

можно встретить в сфере поставок ресурсов и комплектующих. Так, многие производители автомобильных деталей находятся в жесткой зависимости от закупок, которые делают у них крупные автопроизводители.

Дробное сегментирование:

Некоторые бизнес-модели выделяют сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам. Так, отделы розничного обслуживания в банках могут выделить группу клиентов, вклады которых превышают 100 000 руб., а из них – группу наиболее состоятельных клиентов с вкладами более 1000 000 руб. Потребности и проблемы клиентов в этих сегментах имеют некоторые отличия, что важно для других структурных блоков бизнес-модели, в частности для ценностных предложений, каналов сбыта, взаимоотношений с клиентами, потоков поступления доходов.

Многопрофильные предприятия:

Организация с многопрофильной бизнес-моделью обслуживает два совершенно разных потребительских сегмента с различными потребностями и запросами. Так, в 2006 г. Amazon.com решила диверсифицировать розничный сектор, предложив услуги по «облачной обработке данных» – место для хранения данных в Сети с подключением к серверу по запросу. В результате компания стала взаимодействовать с абсолютно новым для нее потребительским сегментом – веб-компаниями, которым требовалось совершенно иное ценностное предложение. Стратегическое обоснование диверсификации можно найти в мощной ИТ-инфраструктуре Amazon.com, которая позволяет одновременно обеспечивать и розничные продажи, и новую «облачную» службу.

Многосторонние платформы (или многосторонние рынки):

Некоторые организации обслуживают два или больше взаимосвязанных потребительских сегмента. Например, компании, выпускающей кредитные карты, нужна огромная база держателей карт, а также база торговых и сервисных предприятий, принимающих эти карты. Точно так же предприятие, предлагающее бесплатную прессу, нуждается в большом числе читателей, чтобы привлечь рекламодателей, и заинтересовано в рекламодателях, чтобы финансировать производство и распространение. Для того чтобы такая бизнес-модель работала, необходимы оба сегмента.

2. Ценностные предложения.

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

Ценностные предложения – причина, почему клиенты отдадут предпочтение одной компании перед другой. Они решают проблемы клиентов или удовлетворяют их потребности. Каждое ценностное предложение представляет собой определенную совокупность товаров и/или услуг, которые отвечают запросам определенного потребительского сегмента.

Иными словами, ценностное предложение – это совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю.

Одни ценностные предложения могут быть инновационными, т.е.

новыми или революционными. Другие – подобными тем, что уже есть на рынке, но с некоторыми отличиями, с какими-то новыми характеристиками.

Какие ценности мы предлагаем потребителю? Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам? Какие потребности удовлетворяем? Какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому потребительскому сегменту?

Ценностное предложение создает преимущества для конкретного потребительского сегмента за счет определенного сочетания элементов, отвечающего требованиям этого сегмента. Преимущества могут быть количественными (такие как цена, скорость обслуживания) или качественными (например, дизайн, положительные эмоции клиента).

Ниже перечислены лишь некоторые элементы, из которых складывается ценность товара или услуги для потребителя:

- новизна;
- производительность;
- изготовление на заказ;
- «делать свою работу»;
- дизайн;
- бренд/статус;
- цена;
- уменьшение расходов;
- снижение риска;
- доступность;

- удобство/применимость.

### 3. Каналы сбыта.

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

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

- повышают степень осведомленности потребителя о товарах и услугах компании;
- помогают оценить ценностные предложения компании;
- позволяют потребителю приобрести определенные товары и

услуги;

- знакомят потребителя с ценностными предложениями;
- обеспечивают постпродажное обслуживание.

Какие каналы взаимодействия были бы желательны для наших потребительских сегментов? Как мы взаимодействуем с ними сейчас? Как связаны наши каналы между собой? Какие из них наиболее эффективны?

Какие более выгодны?

Каналы сбыта представляют собой пять этапов продвижения товара к потребителю. Каждый канал может включать все этапы или лишь часть из них. Можно выделить прямые и непрямые каналы сбыта, а также собственные и партнерские.

Найти правильные каналы сбыта, отвечающие ожиданиям потребителей – важный аспект представления ценностного предложения на рынке.

Организация может выбирать, какие каналы использовать: собственные, партнерские или сочетание тех и других. Собственные каналы могут быть как прямыми (продажи через торговых агентов, или сайт фирмы), так и непрямые (например, магазины, которыми владеет или управляет компания). Партнерские каналы – непрямые пути сбыта, представленные широким спектром вариантов: оптовая торговля, розничные сети или партнерские сайты. Партнерские каналы

приносят меньшую прибыль, однако позволяют добиться большего охвата и дают преимущество за счет сильных сторон партнера. Собственные каналы, особенно прямые, обеспечивают большую прибыль, однако их организация и управление могут обходиться дороже. Важно поддерживать верный баланс между различными каналами сбыта и найти такое их сочетание, которое обеспечит наилучшие отзывы потребителей и максимальный доход.

#### 4. Взаимоотношения с клиентами.

Блок описывает типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами.

Компания должна четко определить, какой тип взаимоотношений она хочет установить с каждым из потребительских сегментов. Взаимоотношения могут варьировать от персональных до автоматизированных. Мотивы, определяющие эти отношения, могут быть различными:

- приобретение клиентов;
- удержание клиентов;
- увеличение продаж.

Отношений какого типа ждет каждый потребительский сегмент?

Какие отношения установлены? Каких расходов они требуют?

Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?

Можно выделить несколько типов взаимоотношений с клиентами, существующих в рамках отношений компании с каждым потребительским сегментом:

- персональная поддержка;
- особая персональная поддержка;
- самообслуживание;
- автоматизированное обслуживание;
- сообщества;
- совместное создание.

#### 5. Потоки поступления доходов.

Блок потоков поступления дохода включает материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента (чтобы получить размер

чистой прибыли, необходимо вычесть из доходов все издержки).

Если клиенты – сердце любой бизнес-модели, то потоки доходов – ее артерии. Компания должна спросить себя: за что готовы платить потребители? Правильный ответ на этот вопрос позволит создать один или несколько потоков поступления доходов от каждого потребительского сегмента. Каждый поток может иметь свой механизм ценообразования: фиксированные или договорные цены, аукционные торги, цены, зависящие от рынка или объема продаж, контроль выручки.

В бизнес-модели могут существовать два типа потоков доходов:

1. доход от разовых сделок;
2. регулярный доход от периодических платежей, получаемых от клиентов за ценностные предложения или постпродажное обслуживание.

6. Ключевые ресурсы.

В этом блоке описываются наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели.

Каждая бизнес-модель нуждается в определенных ключевых ресурсах. Эти ресурсы позволяют предприятию создавать и доносить до потребителя ценностные предложения, выходить на рынок, поддерживать связи с потребительскими сегментами и получать прибыль. Разные типы бизнес-моделей требуют разных ресурсов. Производителю микросхем нужны капиталоемкие производственные мощности, а разработчику микросхем важнее человеческие ресурсы. Ключевые ресурсы могут быть материальными, финансовыми, интеллектуальными или человеческими (персонал). Компания может быть собственником этих ресурсов, брать их в наем или же получать от ключевых партнеров.

Какие ключевые ресурсы нужны для наших ценностных предложений?

Наших каналов сбыта? Взаимоотношений с клиентами? Потоков доходов?

Ключевые ресурсы можно классифицировать следующим образом:

Материальные ресурсы:

К этой категории относятся физические объекты, такие как производственные мощности, здания, оборудование, транспортные средства, точки продаж и сети дистрибуции. Ретейлеры, такие как X5 и «Магнит», очень сильно зависят от

материальных ресурсов, нередко требующих больших капиталовложений. Они владеют огромной сетью магазинов и соответствующей инфраструктурой.

Интеллектуальные ресурсы:

Интеллектуальная собственность, например торговые марки, закрытая информация, защищенная правами собственности, патенты и авторские права, партнерские и клиентские базы данных, – наиболее важные составляющие бизнес-модели. Интеллектуальные ресурсы нелегко создавать, однако в случае успеха они могут принести существенную прибыль. Для производителей товаров широкого потребления, таких как Nike или Sony, торговые марки являются ключевым ресурсом. Основа деятельности Microsoft и SAP – программное обеспечение и связанная с ним интеллектуальная собственность, созданные за годы существования компаний.

Персонал:

Подбор персонала – важная задача для любого предприятия, но есть бизнес-модели, требующие особенно внимательного отношения к этому ресурсу, например в наукоемких производствах или творческих коллективах. В частности, для фармацевтической компании, подбор персонала играет огромную роль: ее бизнес-модель включает в себя штат серьезных ученых и высококвалифицированных специалистов.

Финансы:

Ряд бизнес-моделей требует наличия определенных финансовых ресурсов и/или финансовых гарантий, таких как денежные средства, кредитные линии или фондовый резерв для найма высокооплачиваемых или создания большого складского запаса.

#### 1. Ключевые виды деятельности.

Блок описывает действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели.

Каждая бизнес-модель включает определенное число ключевых видов деятельности. Это самые важные действия компании, без которых ее успешная работа невозможна. Ключевые виды деятельности, как и ключевые ресурсы, – обязательный компонент процесса создания и реализации ценностных предложений, выхода на рынок, поддержания взаимоотношений с клиентами и

получения доходов. Они отличаются в бизнес-моделях разного типа. Так, среди ключевых видов деятельности Microsoft – разработка программного обеспечения. А в перечень ключевых видов деятельности компании Samsung входит управление отношениями с поставщиками.

## 1. Ключевые партнеры.

Блок описывает сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель.

Компании строят партнерские отношения с разными целями, и они становятся основой многих бизнес-моделей. Фирмы создают партнерские союзы, чтобы оптимизировать свои бизнес-модели, снизить риски или получить ресурсы.

Можно выделить четыре типа партнерских отношений:

- Стратегическое сотрудничество между не конкурирующими компаниями.
- Со-конкуренция: стратегическое партнерство между конкурентами.
- Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов.
- Отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих.

Кто является нашими ключевыми партнерами? Кто наши основные поставщики?  
Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров?

Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры?

Можно выделить три основных мотива создания партнерских отношений:

- Оптимизация и экономия в сфере производства.
- Снижение риска и неопределенности.
- Поставки ресурсов и совместная деятельность.

## 9. Структура издержек.

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

Блок описывает наиболее существенные расходы, необходимые для работы в рамках конкретной бизнес-модели. Создание и воплощение ценностных предложений, поддержание взаимоотношений с клиентами, получение прибыли – все эти процессы связаны с какими-либо издержками. Расходы достаточно легко

подсчитать, если вы точно определили ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и ключевых партнеров. Однако для некоторых бизнес-моделей издержки имеют намного большее значение, чем для других. Например, так называемые «народные» авиалинии намеренно строят свои бизнес-модели на основе низких издержек. [8][3]

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

По теоретическим сведениям, из первой главы можно сделать следующие выводы.

1. Концепция построения бизнес-модели позволяет привести всех участников разработки бизнес-модели к единому понятийному аппарату.
2. Даже простая бизнес-модель, состоящая из девяти блоков, позволяет описать бизнес-модели совершенно разных компаний – коммерческих и государственных, крупных, средних и небольших.
3. Бизнес-моделирование может эффективно использоваться, как инструмент первичной проработки бизнес-идей и выбора.
4. Бизнес-модель может успешно применяться для анализа и управления текущей деятельности предприятия с целью оптимизации и развития.
5. У ИП должна быть гибкая бизнес-модель, иначе оно не сможет приспособиться к реальности.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ИП «ШТИРБУ Н.В.»

### 2.1. Бизнес-модель ИП «Штирбу Н.В.»

ИП «Штирбу Н.В.» работает на нишевом рынке и занимается реализацией горшечных растений и сопутствующих товаров к ним для физических лиц.

ИП «Штирбу Н.В.» работает через собственные прямые каналы поставщиков и предлагает своим клиентам товары и услуги по индивидуальным запросам клиентов, а также имеет постоянный прайс-лист и ассортимент, меняющийся только в связи с сезонным критерием. При этом, бизнес-модель указанного ИП опирается на персональную работу с клиентом и ключевые собственные и

партнерские ресурсы.

В рамках бизнес-модели предлагаются услуги по сборке растений в композиции и подбор специализированных аксессуаров по индивидуальным запросам заказчика.

1. Целевой клиент – физическое лицо.
2. Продукт – подготовленные растения, аксессуары, предпродажный уход, инструкции по уходу.

Ценность предложения:

- - Качественные и свежие домашние растения;
  - Приемлемое ценовое предложение;
  - Постоянные акции, скидки и предложения по праздникам;
  - Сезонная ориентированность;
  - Консультация при и после приобретения цветка.

1. Каналы сбыта – продажи на торговой интернет-площадке «Авито». Магазин «Венерин сад» работает со своими клиентами исключительно напрямую на всех этапах:

- информационный;
- оценочный;
- продажный;
- доставка;
- постпродажный.

4) Взаимоотношения с клиентами строятся по варианту особой персональной поддержки. Такие взаимоотношения характеризуются следующими особенностями:

- долгосрочные;
- коммуникации выходят за рамки производственных вопросов.

1. Потоки поступления доходов идут от продажи товаров.

Механизм ценообразования также свободный. Цена зависит от рентабельности, количестве и продаваемости каждого экземпляра в отдельности.

1. Ключевые ресурсы в данной бизнес-модели материальные и персонал. «Венерин сад» не имеет собственного производственного помещения, только лишь эпизодические места хранения, чаще всего являющиеся личными

помещениями для сотрудников. Основной ресурс – это персонал, который занимается обработкой и реализацией товаров и товары, который отвечают профилю организации.

2. Ключевой вид деятельности – розничная продажа товаров.
3. Ключевые партнеры – поставщики товаров, расходных материалов, упаковки, логистические компании («Почта России», «СДЭК») для отправки в регионы страны товаров в упаковке. Основной мотив их существования – оптимизация и экономия в сфере продажи.
4. Структура издержек – издержки постоянные и переменные. Основные издержки – упаковочные материалы (пакеты, коробки, упаковочная бумага, скотч и т.д.), оплата работы курьеров (которая, по факту, не является издержкой, так как её оплачивает покупатель), расходные материалы на содержание растений дома (грунты, упаковки, горшки, вода, электричество).

Вышеописанная бизнес-модель представлена на таблице. [8][4]

## **Таблица 1**

### **Бизнес-модель**

		<b>Ценности</b>	
	<b>Ключевые виды деятельности</b>	<b>Качественные</b> <b>и свежие растения, с персональной быстрой и</b>	
<b>Партнеры</b>  Поставщик и товаров, упаковочных материалов, логистические компании.	Розничная продажа товаров (горшечных и срезанных растений, срезанные цветы, упаковочные материалы и акссесуары).	<b>Клиентом</b> Качественные и Взаимоотношения с клиентами строятся по варианту особой с персональной быстрой и поддержкой.	<b>Покупатели</b>
	<b>Ресурсы</b> Основные издержки – упаковочные материалы оплата работы курьеров (которая, по факту, не является	своевременной доставкой, предоставление инструкции по уходу за <b>Каналами сбыта</b> растениями, Продажи на возможность торговой площадке выбора из «Авито». нескольких вариантов растений.	<b>и</b>  Частные покупатели, физические лица.

издержкой,  
так как её  
оплачивает  
покупатель),  
расходные материалы  
на содержание  
растений дома.

### **Расходы:**

Постоянные и переменные издержки – упаковочные материалы (постоянные), расходные материалы на содержание растений (переменные).

### **Доходы:**

Продажа товаров, дополнительные услуги – пересадка и оформление горшечных растений.

## **2.2. Анализ окружающей среды бизнес-модели.**

Бизнес-модели разрабатываются и применяются в определенной среде.

Постоянное сканирование окружающей среды сейчас становится все более важным из-за постоянно усложняющейся экономической картины (например, сетевые бизнес-модели), повышения уровня неопределенности (в частности, появления технических новинок) и неожиданных резких изменений рынка (таких как экономические кризисы, новые подрывные ценностные предложения). Понимание изменений среды помогает построить бизнес-модель, которая сможет эффективно адаптироваться к воздействиям извне. [17][5]

При построении бизнес-модели необходимо принимать во внимание ряд движущих факторов (например, новые потребности покупателей, новые технологии и т.п.) и ограничений (законодательное регулирование, доминирующие конкуренты и т.п.).

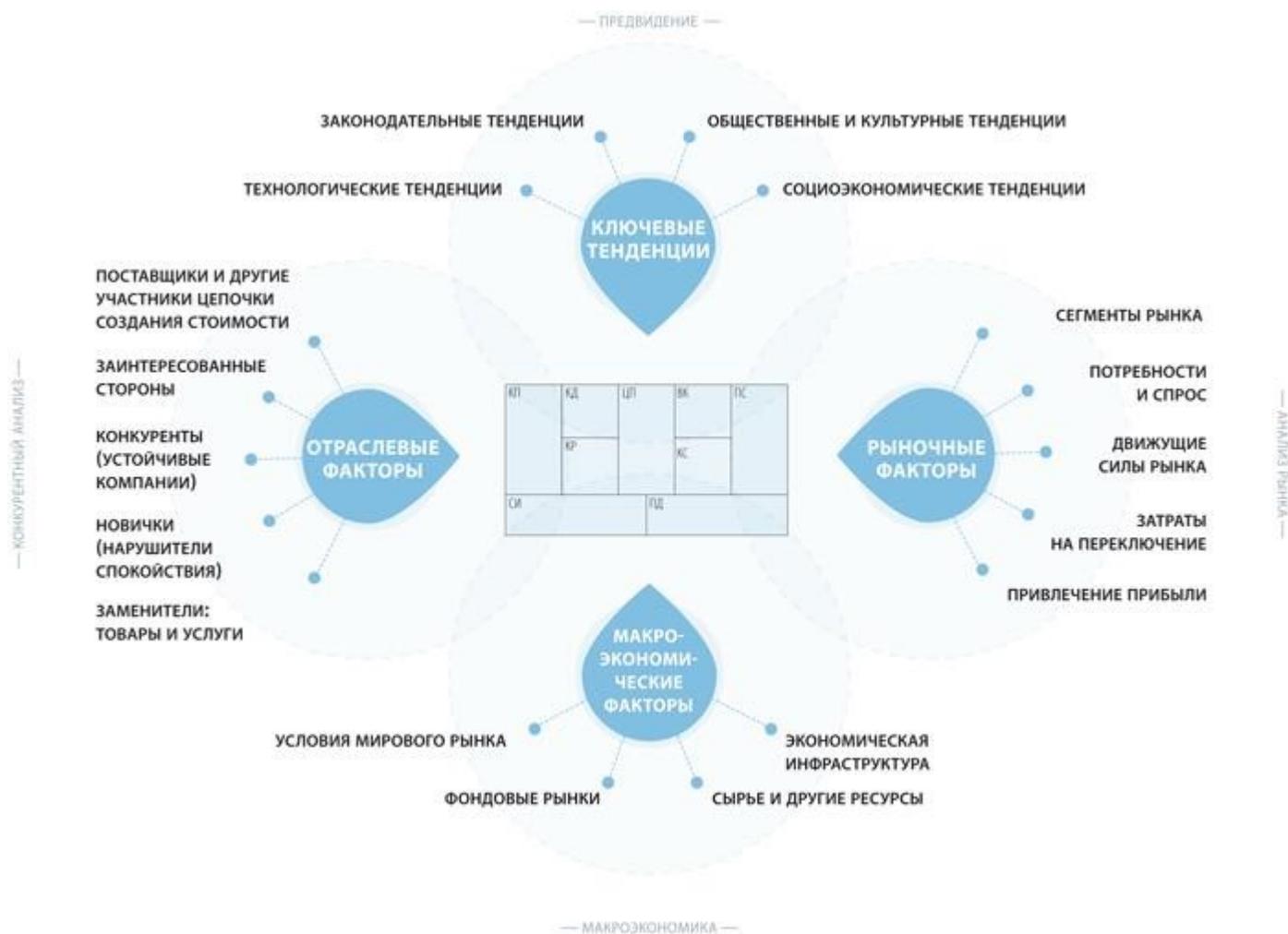
Чтобы лучше понять окружающую среду бизнес-модели, нужно описать схематично четыре основные сферы предпринимательской среды, а именно:

1. рыночные факторы;

2. отраслевые факторы;
3. основные тенденции;
4. макроэкономические факторы

Используя эти четыре сферы, можно проанализировать основные внешние силы, воздействующие на бизнес-модель, и задуматься над тем, какие тенденции могут определять будущее предприятия. Эти данные могут стать основой для разработки сценариев предполагаемого будущего отрасли, в которой работает предприятие. Также этот метод может оказаться полезным для стимулирования инновационного процесса или хотя бы для подготовки к будущим изменениям окружающей среды.

См. рисунок 1.



**Рисунок 1. Среда бизнес-модели магазина «Венерин сад».**

Анализ окружающей среды бизнес-модели «ИП Штирбу Н.В.» позволяет выделить несколько факторов, которые оказывают влияние на модель.

Ключевые тенденции:

Основные тенденции в данной области связаны с повсеместной занятостью людей, живущих в мегаполисах и желанием освежить пространство, в котором они находятся в свободное для работы время. Люди приобретают готовые растения, упрощая процесс их адаптации, стремясь к практичности, эффективности и красоте. Также, в последние 5 лет, многие лидеры мнений призывают аудиторию к борьбе за чистоту природы и экологичность. Растений, как ничто другое, служат символом поддержки природы и заботы о ней.

Вышеописанные факторы оказывают влияние на бизнес-модель в разделе Ценностное предложение.

Отраслевые факторы:

Для бизнес-модели магазина «Венерин сад» покупателем товара является частный клиент, не имеющий, как правило особых знаний и навыков в данной сфере, покупающий больше для удовольствия, нежели для специальности. Однако, бывают и более информированные и подкованные клиенты, ориентированные на максимально квалифицированную покупку.

Вышеописанный фактор оказывает влияние на бизнес-модель в разделе Доходы. [15]

Рыночные факторы:

На рынке продавцом горшечных и срезанных растений, сейчас большая конкуренция, есть свои лидеры-сетевики с хорошо развитой рекламной политикой, популярные и известные, есть маленькие магазинчики «у дома», которые чаще всего не выходят за пределы своего изначального локального диапазона, а есть интернет-магазины, оказывающие свои услуги и продающие свои товары в онлайн-режиме, претендующие на будущую известность, стремящиеся к совершенствованию и максимизации рентабельности, таким является и «Венерин сад».[15][6]

Вышеописанные факторы оказывают влияние на бизнес-модель в разделе Покупатели.

Макроэкономические факторы:

Основными странами-поставщиками растений для магазина «Венерин сад» являются Нидерланды и Голландия, а также, в редких случаях, растения поступают от отечественных поставщиков.

На регулярность и качество поставки влияют экономические и политические международные ситуации, а также внутренняя среда между дистрибьютером в России и поставщиками в других странах. Цены меняются постоянно, в зависимости от колебаний иностранной валюты.

Указанные факторы оказывают влияние на бизнес-модель в разделах Расходы и Доходы.

Всё вышеперечисленное характеризует окружающую среду бизнес-модели и её непосредственную взаимосвязь с внутренней средой «ИП Штирбу Н.В.» [9][7]

## **2.3. Эффективность и рекомендации для бизнес-модели.**

Подобно ежегодному профилактическому медосмотру, регулярная оценка бизнес-модели – важное дело, позволяющее организации оценить свое положение на рынке и соответствующим образом адаптироваться. Такая проверка может стать основой для постепенных изменений в бизнес-модели, а может запустить серьезный инновационный процесс.

Как показывает пример автомобильной, газетной и музыкальной индустрии, неспособность регулярно проводить переоценку лишает возможности вовремя заметить проблемы и может даже привести к краху компании.

В предыдущей главе мы рассмотрели воздействие внешних факторов. Здесь мы будем анализировать внешние силы с точки зрения существующей бизнес-модели.

Один из эффективных методов оценки бизнес-модели – это SWOT-анализ, набор тестов для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз бизнес-модели.

С помощью SWOT-анализа можно оценить бизнес-модель в целом, так и каждый ее структурный блок в отдельности. Эти оценки не исключают, а дополняют друг друга. Например, слабость в одном из блоков может повлиять на один или несколько других блоков или на всю модель в целом. Следовательно, оценка

бизнес-модели должна включать в себя как отдельные элементы, так и общую картину. [10][8]

SWOT-анализ бизнес-модели ИП «Штирбу Н.В.» показывает следующие сильные и слабые стороны, угрозы и возможности:

## Таблица 2.

### SWOT-анализ ИП «Штирбу Н.В.»

#### Сильные стороны

- Мобильная структура организации;
- Точное позиционирование товара и сопутствующих услуг;
- Конкурентная низкая цена услуги;
- Широкий и гибкий ассортимент.

#### Возможности

- Успешная отслойка от конкурентов;
- Наличие ресурсов для самостоятельного выращивания растений;
- Возможность открытия персональной локации, стилизованной и предназначенной для выращивания растений.

Сильные стороны:

#### Слабые стороны

- Производственные возможности не позволяют массового производства
- Зависимость от конкретного клиента;
- Точечное позиционирование товара;

#### Угрозы

- Отсутствие подходящих специалистов;
- Компания-производитель примет решение прекратить производство;
- Давление со стороны конкурентов из смежных отраслей.

Небольшая структура предприятия и возможность привлечения внешних ресурсов в случае необходимости увеличения производительности дает мобильность и возможность иметь небольшие постоянные расходы.

Благодаря конкурентной цене, которая сильно ниже среднерыночной, за счёт небольшой наценки на себестоимость товара, магазин получает ежедневный оборот, исходя из чего всё более прочно «стоит на ногах», наращивает личный бренд.[20][9]

Слабые стороны:

Сниженная цена не позволяет всецело развить потенциал, открыть для себя оффлайн-формат продаж, приумножить их, вкладывать в PR-компанию бренда.

Также данная бизнес-модель отличается сильной зависимостью от конкретного клиента. Потеря каждого клиента приводит к серьезным рискам снижения жизнеспособности предприятия.

Небольшие объемы закупок и перевозок не дают возможность оптимизировать их стоимость.

Возможности:

Имеющиеся производственные мощности и компетенция, а также клиентская база позволяют открыть своё собственное «производства», то есть выращивать растения массово и самостоятельно, а также открыть своё собственное коммерческое помещение, где можно будет организовать теплицы, склад, офис и магазин.

Угрозы:

Могут возникнуть кадровые проблемы, связанные с отсутствием нужных специалистов на рынке труда.

И давление конкурентов со стороны смежных отраслей нельзя оставлять без внимания.

SWOT-анализ бизнес-модели магазина «Венерин сад» показывает направления для развития предприятия и отработки рисков.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

По данным анализа бизнес-модели ИП Штирбу Н.В. из второй главы можно сделать следующие выводы.

1. Бизнес-модель ИП Штирбу Н.В. работает в нишевом рынке через торговые площадки и предлагает своим клиентам товары по основному ассортименту и индивидуальным запросам клиентов. При этом бизнесмодель указанного ИП опирается на персональную работу с клиентом и ключевые собственные и партнерские ресурсы и ориентирована на управление инфраструктурой.
2. Бизнес-модель ИП Штирбу Н.В. имеет полноценную окружающую среду, включающую рыночные, отраслевые, макроэкономические факторы и основные тенденции: поставщики из России, иностранные поставщики и производители, конкуренты, клиенты, законодательство.
3. Анализ окружающей среды бизнес-модели позволил определить основные разделы бизнес-модели ИП Штирбу Н.В., на которые оказывают влияние факторы окружающей среды: Покупатели, Расходы и Доходы, Ценностное предложение.
4. SWOT-анализ может быть эффективным инструментом для анализа не только бизнес-модели в целом, но и отдельных ее разделов с целью развития действующей бизнес-модели.
5. SWOT-анализ бизнес-модели ИП Штирбу Н.В. выявил сильные и слабые стороны, угрозы и возможности. При этом некоторые из обозначенных факторов являются как сильной стороной или возможностью, так и слабой стороной и угрозой.
6. Анализ бизнес-модели ИП Штирбу Н.В. выявил направления для развития действующей бизнес-модели: использовать имеющиеся производственные мощности и компетенцию для расширения и открытия собственного производства, развития бренда, развивать ценностное предложение и ключевые виды деятельности.
7. Анализ бизнес-модели ИП Штирбу Н.В. выявил направления для проработки новых направлений деятельности предприятия и формирования новой бизнес-модели: опереться на имеющиеся ресурсы и компетенции сформировать ценностное предложение для новой ниши покупателей, для уже имеющейся клиентской базы сформировать новые ценностные предложения.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из выполненной работы можно сделать следующие выводы:

- 1. Для успешного построения и развития бизнес-модели ИП можно использовать общераспространенные инструменты. Концепция построения бизнес-модели из 9 структурных блоков позволяет описывать деятельность компаний совершенно разного формата – коммерческих частных и государственных, крупных, средних и небольших. И этот инструмент прекрасно подходит для описания бизнес-модели ИП.
- 2. Для построения бизнес-модели ИП можно использовать 9 блоков, описывающих ключевые виды деятельности и ключевые ресурсы предприятия, партнеров и покупателей, ценностное предложение, формы коммуникаций с клиентами и каналы сбыта, структуру расходов и источники доходов.
- 3. Предложенный шаблон бизнес-модели гибкий, легкий

инструмент, который может применяться как для анализа бизнес идей, так и для управления и развития действующей бизнес-модели.

- 1. Бизнес-модель ИП Штирбу Н.В. выглядит достаточно устойчивой и проработанной. Есть четкое понимание ценностного предложения и покупателей, есть отработанные решения по взаимодействию с клиентами и партнерами, по управлению ключевыми ресурсами.
- 2. Окружающая среда бизнес-модели ИП Штирбу Н.В. представлена рыночными, отраслевыми, макроэкономическими факторами, а так же основными тенденциям, которые оказывают непосредственное влияние на основные разделы бизнес-модели ИП: Покупатели, Ценностное предложение, Доходы и Расходы.
- 3. SWOT-анализ позволяет определять сильные и слабые стороны, угрозы и возможности и может быть эффективным инструментом для анализа не только бизнес-модели в целом, но и отдельных ее разделов с целью развития действующей бизнес-модели.
- 4. Анализ бизнес-модели ИП Штирбу Н.В. показал, что ряд выделенных факторов являются как сильной стороной или возможностью, так и слабой стороной или угрозой.
- 5. Результаты выполненных анализов окружающей среды и SWOT-анализ действующей бизнес-модели ИП Штирбу Н.В, дает богатую почву для

дальнейшей проработки направлений развития предприятия и рисков потери жизнеспособности бизнес-модели ИП.

6. Перспективными для дальнейшей проработки видятся следующие направления:

- развитие партнерской сети (подрядчиков) действующей бизнес-модели

с целью формирования возможности быстрого масштабирования производства;

- ○ формирование нового канала коммуникации с клиентами, например, использовать возможности интернета для общения с потенциальными покупателями, создать интернет сайт;
- разработка ценностного предложения для новой ниши покупателей, используя имеющиеся ключевые ресурсы и компетенцию для участия в новых проектах;
- разработка новых ценностных предложений для уже имеющейся клиентской базы, проанализировать потребности действующих клиентов и выделить из них перспективные с точки зрения предприятия.

В целом ИП требует постоянной активной работы со своей бизнес-моделью. В силу своей мобильности ИП имеет хорошие возможности быстро развить новую бизнес-модель, так и риски получить отрицательный результат.

Что еще раз подчеркивает необходимость постоянной работы по анализу и управлению бизнес-моделью предприятия.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

Нормативно-правовые акты:

- 1. Гражданский кодекс Российской Федерации, утвержденный

Федеральным законом от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (в ред. от 31.12.2014 г.);

- 1. Налоговый кодекс РФ: ч. 1 и 2;
- 2. Трудовой кодекс РФ;
- 3. Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 129 ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»;

4. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»;
5. Федеральный закон от 28.12.2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»;

Федерации»;

- 1. Федеральный Закон Российской Федерации от 07.02.1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» (в ред. от 05.05.2014 г.).

Основная литература:

- 1. Остервальдер А. Пинье И. Построение бизнес - моделей. – М.

Альпина Паблишер, 2015. – 288 с.

- 1. Рубин Ю.Б. Управление собственным бизнесом: учебник для высшей школы. – М.: МФПУ «Университет», 2016.
- 2. Коммерческая деятельность. Основы коммерции: учебное пособие

/ Г.Г. Левкин, О.А. Никифоров. — Москва: КноРус, 2017. — 258 с.

<https://www.book.ru/book/920826>

Интернет ресурсы:

- 1. Федеральная служба государственной статистики. –

<http://www.gks.ru>

- 1. Мониторинг экономических показателей <http://www.budgetrf.ru>
- 2. Официальный сайт Министерства промышленности и торговли

РФ. <http://minpromtorg.gov.ru/>

- 1. Официальный сайт Департамента торговли и услуг города

Москвы. – <http://www.dtu.mos.ru>

- 1. Университетская библиотека онлайн <http://biblioclub.ru>
- 2. РосБизнес Консалтинг (материалы аналитического и обзорного характера <http://www.rbc.ru>

3. Деловая пресса <http://www.businesspress.ru>
4. Портал аналитической поддержки малого предпринимательства

Москвы [www.gias.ru](http://www.gias.ru)

- 1. Официальный портал поддержки малого предпринимательства [www.mbm.ru](http://www.mbm.ru)
- 2. Ресурсный центр малого предпринимательства [www.rcsme.ru](http://www.rcsme.ru)

1. 1. Рубин Ю.Б. Управление собственным бизнесом: учебник для высшей школы. – М.: МФПУ «Университет», 2016.

[↑](#)

2. Федеральная служба государственной статистики. [↑](#)

3. 1. Остервальдер А. Пинье И. Построение бизнес – моделей. – М. Альпина Паблишер, 2015. – 288 с.

[↑](#)

4. Остервальдер А. Пинье И. Построение бизнес – моделей. – М. Альпина Паблишер, 2015. – 288 с. [↑](#)

5. Деловая пресса [↑](#)

6. Университетская библиотека онлайн [↑](#)

7. Рубин Ю.Б. Управление собственным бизнесом: учебник для высшей школы. – М.: МФПУ «Университет», 2016. [↑](#)

8. Коммерческая деятельность. Основы коммерции: учебное пособие / Г.Г. Левкин, О.А. Никифоров. — Москва [↑](#)

9. Ресурсный центр малого предпринимательства [↑](#)