

## **Содержание:**

# **Введение**

Успех компании зависит от выбора наиболее подходящей бизнес- модели. Мы разберём к какому бизнесу, предложенная в этой курсовой работе бизнес-модель, лучше всего подходит. Так же сможем узнать историю её происхождения, кто был основателем и приведём несколько примеров с ярко-выраженным использованием бизнес- модели наживка-крючок.

В теоретической части моей работы мы узнаем, что такое бизнес-модель. Наглядно рассмотрим эволюцию бизнес моделей. Как их определяют разные авторы. Я предоставляю Вашему вниманию. какие бывают классификации, стили, виды бизнес моделей и можно будет узнать про цепочку создания ценностей. Поэтапно были рассмотрены следующие аспекты развития: развитие идеи, создание продукта, выход продукта на рынок, структуризация и рост организации.

В практической части все данные аспекты бизнес- модели наживка-крючок были применены на, только недавно появившейся на рынке, электронной многоцветной сигареты (Logic). Я рассмотрела данный бизнес, в каждый конкретный его период : рождение идеи, поиск приверженцев, тестирование, создание образа, поиск партнеров, привлечение клиентов. Так же выбранный бизнес включает разработку бизнес- идеи нового бизнеса: ответы на вопросы «для чего?» и «для кого?»;

на вопрос «что?»; вопрос «как?»; «кто?»; «с кем?» и «против кого?»; и на последний вопрос «где?». Таким образом, все теоретические предложения по созданию стартапа были подтверждены и проверены на практике, что подтверждает значимость данной работы как для теоретического осмысления проблемы применения бизнес- модели, так и для использования ее в качестве пособия для практического применения.

## **Глава 1. Подробное исследование бизнес- модели «наживка-крючок».**

# 1.1 Эволюция бизнес моделей

Перед тем как мы начнём разбирать, что же всё-таки такое бизнес-модель. Я хочу рассмотреть эволюцию бизнес-моделей.

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 катриджи к ним (крюк); камеры (приманка) и печать фотографий (крюк);

Данную модель бизнеса я и буду разбирать в этой курсовой работе. Но продолжим.

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;

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

## 1.2 Понятие бизнес-модель.

Что такое бизнес-модель?

Бизнес-модель - это представление о том, как организация делает деньги. Бизнес-модель описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает способности организации, перечень партнёров, требуемых для создания, продвижения и поставки этих ценностей клиентам, отношения капитала, необходимые для получения устойчивых потоков дохода.

Интерес к бизнес- моделям компаний за рубежом последние полтора десятилетия рос по экспоненте. Об этом свидетельствуют и результаты одного из исследований, проведенного А. Osterwalder (2005), в котором анализировалось количество публикаций о бизнес- моделях в деловых и научных журналах (см. рис.1).

Примечательным является и тот факт, что, несмотря на популярность темы, разброс мнений относительно того, что же понимается руководителями под термином «бизнес-модель» более, чем широк. В рамках одного из опросов по данной теме 62 участника дали 54 различных определения термина «бизнес-модель». Обобщая подходы к определению бизнес- моделей, следует отметить, что наибольшие различия в трактовке термина «бизнес-модель» возникают у людей, ориентированных на технологию, и у людей, ориентированных на бизнес. Это, очевидно, связано с различиями в фокусе внимания при определении бизнес- модели у технологически-ориентированных и у бизнес- ориентированных людей.

Большинство определений термина «бизнес-модель», которые дают специалисты, могут быть разделены на две категории:

- 1) ориентированные на ценность/клиента (подход, направленный на внешнее окружение организации);
- 2) ориентированные на процессы/роли (подход, направленный внутрь организации).

Приведу некоторые примеры (1-3) определений бизнес- модели, относящихся к первой категории.

*Пример 1.* Модель бизнеса – это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на комплексной системе действий и взаимоотношений, которая представляет

собой бизнес-модель компании. (A. Slywotzky, 1996)

*Пример 2.* Бизнес-модель – это представление о том, как организация делает (или намеревается сделать) деньги. Бизнес-модель описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает способности

организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения капитала, необходимые для получения устойчивых потоков дохода. (A. Osterwalder, 2005).

*Пример 3.* Бизнес-модель компании – это способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли. (H. Chesbrough, 2006).

Пример, отражающий второй подход к определению бизнес-модели, в большей степени, ориентированный на внутренние процессы/роли, представлен ниже (Пример 4).

*Пример 4.* Бизнес-модель — это описание предприятия как сложной системы с заданной точностью. В рамках бизнес-модели отображаются все объекты (сущности), процессы, правила выполнения операций, существующая стратегия развития, а также критерии оценки эффективности функционирования системы. Форма представления бизнес-модели и уровень ее детализации определяются целями моделирования и принятой точкой зрения. При определении бизнес-модели набор признаков, определяющих содержание данного термина, может быть достаточно широким. В то же время ключевыми элементами бизнес-модели любой компании, определяющими ее содержание, являются, по мнению автора данной статьи: ценность для внешних клиентов, которую предлагает компания на основе своих продуктов и услуг; система создания этой ценности, включающая поставщиков и целевых клиентов, а также цепочки создания ценности; активы, которые компания использует для создания ценности; финансовую модель компании, определяющую, как структуру ее затрат, так и способы получения прибыли.

Существуют различные точки зрения на понятие бизнес-модели как можно было заметить по данным опроса выше. Рассмотрим некоторые из них (табл. 1) и сформулируем общие для всех подходов положения.

Попытаемся выделить наиболее существенные общие компоненты исследуемого понятия. Бизнес-модель, по определению, представляет собой упрощенное схематическое описание бизнеса компании, а значит, содержит существенные его

элементы, находящиеся в определенной взаимосвязи. Согласно данным таблицы 1, к существенным элементам бизнеса относятся следующие категории (рис. 1).

Если внимательно посмотреть на приведенный перечень, то можно заметить, что некоторые из перечисленных элементов являются категориями более высокого порядка по отношению к другим. Ряд из них имеет различную природу с позиции отнесения к тому или иному аспекту бизнеса. В то же время, каждый из перечисленных элементов, образующих понятие бизнес -модели, реально оказывает влияние на характер протекания и результаты бизнеса.

Поэтому, с тем, чтобы не упустить какие-либо существенные детали, не будем давать развернутого определения бизнес -модели, ограничившись такой формулировкой: «*Бизнес-модель* - это схематическое описание бизнеса компании, которое отражает существенные его элементы, находящиеся в определенной взаимосвязи, и позволяет наглядно представить процесс получения дохода компанией». Подобное схематическое описание бизнеса является уникальным для каждой конкретной компании и представляет собой материализованный замысел ее создателя или реформатора - интеллектуальный капитал компании.

## **1.2.1 Области применения.**

Практика показывает, что области практического применения бизнес -моделей разнообразны. Мнения различных авторов взаимно дополняют и развивают друг друга (табл. 2).

Обобщая приведенные в таблице 2 мнения и результаты собственных исследований, выделим наиболее существенные направления использования бизнес -моделей. Как ни странно, их не так много (рисунок 2). Вместе с тем, эти пять возможных направлений использования бизнес -моделей охватывают ключевые аспекты работы, от которых зависит жизнедеятельность и будущее компании.

Как отмечает в этой связи В. Лабуков, даже простое представление (формализация) этой модели в графической форме или в виде таблицы уже является ценным ресурсом, так как наглядно отражает все основные элементы, влияющие на доходы, расходы и конкурентоспособность компании. Например, из неструктурированной клиентской базы компании, поставляющей на рынок трансмиссионные товары (подшипники, приводные ремни, цепи, смазки и пр.)

выделили групповые признаки и разделили по этим признакам всех клиентов.

Н. Chesbrough при классификации бизнес -моделей использовал два параметра, по которым, по его мнению, различаются бизнес -модели:

- масштаб инвестиций, произведенных для поддержки бизнес -модели
- степень открытости бизнес -модели.

## **1.2.2 Классификация.**

Классификация бизнес- моделей Н. Chesbrough включает шесть типов бизнес-моделей, представленных в таблице 3.

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.

Особый практический интерес представляет классификация бизнес -моделей, предложенная А. Остервальдером и И. Пинье . В ее основе - разделение массива объектов классификации на так называемые «стили», которые описывают бизнес - модели со сходными характеристиками, сходной структурой или сходным «поведением».

### **1.2.3 Стили.**

Авторы выделяют следующие стили:

**Стиль № 1.** «Разделение бизнес -модели». Данная концепция предполагает, что существуют три фундаментальных формы бизнеса: бизнес, ориентированный на клиентов; бизнес, ориентированный на инновации; и бизнес, ориентированный на инфраструктуру. Под инфраструктурой в данном случае понимаются возможности производственной компоненты компании. Каждая из этих форм предполагает свои особенные экономические, конкурентные и культурные правила. Три формы бизнеса могут сосуществовать в рамках одной компании, но в идеальном случае они должны быть разделены с целью исключения конфликтных ситуаций или нежелательного взаимного влияния.

**Стиль № 2.** «Длинный хвост». Эта концепция предполагает, что компания ориентируется на продажи широкой номенклатуры продукции в ограниченных количествах - предложение большого количества нишевых товаров, каждый из которых продается относительно редко. Авторы отмечают, что модель, ориентированная на комплексные продажи нишевых товаров может быть столь же прибыльной, как и традиционная модель, где основной доход приносят продажи ограниченного количества «бестселлеров». Такие бизнес -модели требуют небольших складских издержек и прочной платформы для быстрой доставки покупателям интересующей их продукции.

**Стиль № 3.** «Многосторонние платформы». Многосторонние платформы объединяют две или более различных, каким-либо образом связанных групп потребителей. Такие платформы представляют ценность для одной группы

потребителей только в том случае, если их услугами пользуется и другая группа. Платформа создает ценность, обеспечивая взаимодействие между группами потребителей. Ее ценность возрастает до тех пор, пока она привлекает все большее число клиентов.

**Стиль № 4. «FREE».** В бизнес -модели данного типа, по крайней мере, один значимый потребительский сегмент может в течение длительного времени получать выгоду от бесплатного предложения. При этом финансирование потребителей, которые ничего не платят, производится за счет другой части бизнес -модели, либо иным потребительским сегментом. В рамках стиля «FREE» можно выделить три модели следующего уровня:

1. Бесплатное предложение на многосторонней платформе (на основе рекламы).
2. Бесплатный минимум услуг с дополнительными платными услугами по желанию заказчика (т.н. модель «freemium»).
3. Модель «крючка и наживки», при которой бесплатное или недорогое первичное предложение толкает покупателя к последующим приобретениям.

**Стиль № 5. «Открытые бизнес -модели».** Такие модели могут быть использованы при создании и удержания ценности за счет сотрудничества с внешними партнерами. Сотрудничество может осуществляться как извне - путем заимствования внешних идей, так и изнутри - путем предоставления сторонним партнерам идей или активов, не востребованных в компании.

Очевидно, что приведенная классификация не претендует на полноту охвата всех возможных подходов к построению бизнес -моделей. Однако ее ценность заключается в конкретном, прикладном характере. Использование идей того или иного стиля позволяет предпринимателю с высокой степенью обоснованности спроектировать или реорганизовать свой бизнес, понимая все его особенности, достоинства и ограничения.

Для наиболее лучшего представления о стилях рассмотрите шаблон(рис.3)

Пояснения:

- 1)Ориентация на *продажу* последующих товаров или услуг.
- 2)Стиль приманки и крючка обычно требует сильного *бренда*.
- 3)Важные элементы *структуры издержек* — финансирование первоначального товара и расходы на производство последующих товаров или услуг.

4) Дешевая или бесплатная «приманка» *привлекает* клиентов — и прочно связана с другими (одноразовыми) товарами или услугами.

5) Стиль характеризуется прочной *связью* между первичным товаром и сопутствующими товарами или услугами.

6) *Потребителей* привлекает моментальная выгодность бесплатного или дешевого товара или услуги.

7) Первоначальная разовая покупка дает нулевой или крайне низкий *доход* который многократно возрастает за счет повторных покупок товаров или услуг.

### **1.3 Роли бизнес моделей в системе инструментов управления.**

До настоящего времени продолжают дискуссии о месте и роли бизнес моделей в системе инструментов управления. Например, Кулижский А. считает, что «Бизнес-моделирование как подход активно развивается и остается пока в большей степени прерогативой специалистов в области информационных технологий. Однако помимо моделей, описывающих информационные потоки или бизнес-процессы, и необходимых для внедрения корпоративных информационных систем в рамках общего подхода к бизнес моделированию существуют и применяются модели различного уровня и назначения:

- модели стратегического анализа (всевозможные матрицы: SWOT, PEST, BCG, McKinsey и др.);
- модели стратегий (7S, модель конкурентных стратегий Портера, модель Shell, модель Хофера-Шендела и др.);
- модели (в том числе стандарты) различных систем и подходов управления качеством, финансами, персоналом, клиентами, целями, сроками, товарными потоками и пр. (CRM, SCM, BSC, TQM, ISO, PMI, SCM, BPM, KPI, MBO, HRM, и т.д.);
- референтные модели ( типовые отраслевые решения, которые могут служить для других компаний примером для подражания);
- сущностные бизнес модели (модель ценностной цепочки, модель Захмана, модель самообучающейся организации, архитектурные модели и др.)».

## 1.3.1 Бизнес-модель или стратегия?

А. Сооляттэ говорит, что бизнес-модель часто путают со стратегией, подменяя одно понятие другим, либо включая стратегию как один из компонентов в состав бизнес модели. Подобная путаница вызвана тем, что бизнес-модель тесно связана со стратегией, но не тождественна ей. Автор подчеркивает, что взаимосвязи между бизнес моделью и стратегией можно проиллюстрировать с помощью «уравнения ценности», предложенного М. Леви:  $V=MS$ , где  $V = \text{Value}$  (Ценность),  $M = \text{Model}$  (Бизнес-модель) и  $S = \text{Strategy}$  (Стратегия). Данное уравнение предполагает, что компания должна определить лучшие бизнес модели для реализации стратегии и на их основе развернуть и реализовать свою стратегию, направленную на создание ценности для клиентов и других заинтересованных лиц.

Стрекалова Н. Д. также отмечает, что хотя некоторые исследователи рассматривают бизнес-модель и стратегию как идентичные понятия, на ее взгляд это не одно и то же. Бизнес-модель характеризует способ (метод, механизм), то, как компания делает бизнес. Стратегия же описывает то, как компания решает проблему конкуренции. Смысл разработки конкурентной стратегии состоит в поиске конкурентных преимуществ, а целью ее использования является победа в конкуренции. Развивая тему, автор подчеркивает, что концепция бизнес модели неразрывно связана с современными концепциями стратегического управления. Системное описание концепции бизнес модели согласуется с такими современными концепциями стратегического управления, как: цепочка создания ценности, ресурсная концепция, конкурентная стратегия, теория сети создания ценности.

### **Цепочка создания ценности.**

«Цепочка создания ценности» является одной из центральных концепций стратегического управления. Как известно, ценность для потребителя создается в компании в результате двух видов деятельности (основной и вспомогательной). Любой бизнес можно рассматривать как цепочку звеньев (выполняемых работ, операций) определенных видов деятельности, которые преобразуют «входы» в результаты, которые могут быть реализованы. Анализ, проводимый в рамках данной концепции, позволяет определить важность различных видов деятельности в создании добавленной стоимости и идентифицировать структуру затрат.

Цепочка создания ценности является центральным элементом бизнес модели. Она может быть представлена в матрице системных характеристик бизнес модели как составляющая одного из системных компонентов («процессора» - см. таблицу 11 ниже). Каждая компания формирует операционную деятельность по-своему, используя свои уникальные способы, причем конкурентные преимущества могут проистекать из того, как отдельные виды деятельности согласуются между собой, а также как они усиливают друг друга, обеспечивая получение синергетического эффекта. Бизнес-модель отражает ключевые составляющие операционной деятельности, что позволяет соотнести их с каждым из компонентов и определить соответствующие области для принятия стратегических и тактических решений. Отметим, что если цепочка создания ценности рассматривается Портером М. как исходная точка для проведения анализа структуры затрат, то в концепции бизнес модели наиболее существенным является выявление основных принципов действия этой цепочки, установление механизмов связей между отдельными ее звеньями.

### **1.4.1 Бизнес-моделирование.**

Концепция бизнес моделирования хорошо соотносится с ресурсной концепцией стратегического управления. Бизнес-модель призвана отразить уникальный набор внутренних ресурсов и способностей компании, особые способы их комбинации, что порождает инновации и способствует созданию конкурентных преимуществ компании. Внутренние ресурсы и способности становятся фундаментом для выработки долгосрочной стратегии. Они помогают компании создавать ценность для потребителя и выживать в условиях конкуренции. Длительный успех в бизнесе многих успешных компаний обусловлен их стремлением использовать уникальные ресурсы, развивать организационные способности, что позволяет им быстро адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

Весьма частым заблуждением является отождествление бизнес моделирования с моделированием бизнес-процессов. Вот что справедливо отмечают по данному поводу Стасев В.В., Забродин А.Ю. и Черных Е.А. В менеджменте существует объемное направление, получившее название «менеджмент качества». К настоящему моменту сформулированы так называемые восемь принципов менеджмента качества, которые легли в основу международного стандарта ISO 9001. Важнейшим из принципов является процессный подход. Этот принцип подразумевает, что деятельность любой компании интерпретируется как

протекание в ней бизнес-процессов, у которых есть вход (вещество, энергия, информация) и есть выход. Интерпретация деятельности компании как совокупности бизнес-процессов дает ее руководству целый ряд значительных выгод.

Вместе с тем, некоторые авторы продолжают ошибочно ставить знак равенства между категориями бизнес моделирования и моделирования бизнес-процессов. Вот конкретный пример подобного заблуждения: «Бизнес-модель - это формализованное описание (например, графическое) определенного аспекта или сферы деятельности организации - считает Исаев Р.А. Существует четыре основных способа разработки бизнес моделей. Перечислим их в порядке убывания уровня эффективности построения и использования: в нотациях (правилах) специализированного программного продукта бизнес моделирования: комбинация графики, таблиц и текста; графический: дерево, блок-схема, технологическая карта и т.п.; табличный; текстовый.

## **1.4.2 Основные виды бизнес моделей.**

Основные виды бизнес моделей, которые разрабатываются в организациях:

- дерево (иерархический список) бизнес-процессов;
- графические модели бизнес-процессов;
- модель организационной структуры;
- модели целей и показателей (стратегические карты BSC / KPI);
- модели библиотеки документов (дерево документов), модели информационных систем (системная архитектура);
- модели продуктов и услуг;
- модели по менеджменту качества и многое другое.

## **1.5 Гениальный Маркетинговый прием.**

Гениальный Маркетинговый прием: «Наживка или Крючок!»

Бизнес-модель называется «bait and hook», что значит «Наживка-крючок», одна из самых популярных бизнес-моделей, которая появилась в начале 1920-х гг. После чего она переживала многочисленные новые рождения- это модель «приманки и крюка», так же часто называемая моделью «бритв и лезвий» или «моделью

привязывающей к продуктам». У историков нет единой версии, кто ввел ее первым, но известность свою она получила благодаря Кингу К. Джиллетту, изобретателю безопасной бритвы.

При использовании модели «Наживка-крючок» базовый продукт предлагается по низкой цене или вообще бесплатно. А дополнительные товары, необходимые покупателям, чтобы пользоваться базовым продуктом, продаются по очень высоким ценам, тем самым обеспечивая большую часть прибыли (что, почему). Эта простая, но гениальная бизнес-логика описывает модель. Центральная идея шаблона – войти в доверие к клиенту, опустив барьеры для покупки базового продукта (что). Деньги будут поступать после того, как клиент начнет приобретать дополнительные продукты (почему). (Рис.3)

«Наживка-крючок» подразумевает, что перекрестное финансирование базовых продуктов осуществляется за счет аксессуаров. Данная бизнес-модель особенно привлекательна в тех случаях, когда аксессуары часто используются (почему). Другими словами, компания продает не только базовые продукты, но также повышает потенциальную прибыль, ассоциируемую с будущими продажами дополняющих продуктов. Чтобы в полной мере задействовать это потенциал, необходимо воздвигнуть барьеры для выхода, мешающие клиентам приобретать дополняющие продукты у конкурентов. Среди типичных стратегий можно выделить патентование дополняющих продуктов или формирование сильного бренда (как). Шаблон «Наживка-крючок» нередко используется в сочетании со стратегией «привязывания» клиентов, как было показано на примере Nespresso(рис.4)

## **1.5.1 Происхождение.**

Происхождение.

Чтобы проследить происхождение бизнес модели «Наживка-крючок», нам придется заглянуть вглубь истории. Одним из отцов-основателей шаблона стал Джон Рокфеллер, который в конце XIX в. начал продавать в Китае дешевые керосиновые лампы. Чтобы зажечь эти лампы, покупателям приходилось брать и дорогой керосин, который Рокфеллер производил на нефтеперегонных заводах своей компании Standard Oil. Бизнес-модель благодаря продаже керосина приносила фантастическую прибыль, сделав Рокфеллера богатейшим человеком сперва в

Соединенных Штатах, а потом и в мире. Появление термина «бритва и лезвие», однако, связывают с другим известным предпринимателем: изобретателем бритвенного станка со сменным лезвием Кингом Кэмпом Жиллетом.

## 1.6 Основатель.

King Gillette , 5 января 1855г. - 9 июля 1932г.

Краткая биография:

По отцовской линии предки Жиллетта были гугенотами, покинувшими Францию и перебравшимися в Англию в конце 16 века

Кинг Кэмп Жиллетт родился 5 января 1855 года в Фон-дю-Лак, штат Висконсин, и вырос в Чикаго, штат Иллинойс . Его семья пережила Великий Чикагский пожар 1871 года..

С 17 лет Жиллетт работал коммивояжёром разных фирм. Идея, сделавшая его богатым и известным, пришла к нему в 40 лет во время бритья. В то время мужчины брились опасными бритвами, которые быстро тупились и их приходилось каждый раз затачивать на кожаном ремне. Идея Жиллетта состояла в том, чтобы сделать составную бритву, лезвие которой можно было бы выбросить, когда она затупится.

Безопасные бритвы были разработаны уже в середине 19-го века, но в них использовались дорогие кованные лезвия. Жиллетт усовершенствовал конструкции существующих безопасных бритв и предложил использовать сменные штампованные лезвия из дешёвой углеродистой стали. Разработка лезвий была самой сложной частью его изобретения, поскольку тонкую дешёвую сталь было трудно обрабатывать и точить. Стивен Портер изготовил по чертежам Жиллетта первое работавшее лезвие, а партнёр Жиллетта Вильям Эмери Никерсон внёс в первоначальную модель изменения, чтобы тонкое стальное лезвие хорошо держалось и крепилось. Он же разработал станок для производства лезвий, а также запатентовал способ их закалки и заточки. Впоследствии Никерсон входил в совет директоров компании Жиллетта.

Шесть лет спустя, в 1901 году, он нашёл партнёра, с помощью которого основал The Gillette Company, которая в 1903 году начала серийное производство безопасных бритв. В первый год было продано всего 51 станок и 168 лезвий, а в

следующем году было продано уже 90 000 станков и 123 000 лезвий. Жиллетт зарегистрировал торговую марку (0056921) на свой портрет и подпись, разместив их на упаковке.

Первые безопасные бритвы Жиллетта продавались по 5 долларов, что составляло половину средней недельной заработной платы рабочего и продавались миллионами штук.

За два года Кинг Жиллетт стал миллионером благодаря предпринимательскому таланту. Применявшийся им торговый приём состоял в том, чтобы продавать бритвенные станки ниже себестоимости, даже периодически раздавать их даром, тем самым привлекая потребителей, которым позже приходилось покупать лезвия. Жиллетт стал одним из первых лиц марки — его портрет и личная подпись размещали на упаковках лезвий. Низкие цены обеспечивались автоматизированными технологиями производства и хорошей рекламе. Продажи и дистрибуция осуществлялись отдельной компанией Townsend and Hunt, которая была поглощена материнской компанией за 300 000 долларов в 1906 году. К 1908 году корпорация создала производственные мощности в США, Канаде, Великобритании, Франции и Германии. Продажи бритвенных станков достигли 450 000 единиц, а продажи лезвий превысили 70 миллионов единиц в 1915 году.

В 1917 году правительство США заказало у компании 36 миллионов лезвий для солдат, принимавших участие в Первой мировой войне.

Кинг Жиллетт потерял практически всё свое состояние в результате биржевого краха 1929 года и лишился контроля над своей компанией — совет директоров вынудил его уйти.

Жиллетт исповедовал идеи утопического социализма и опубликовал две книги: *The Human Drift* (1894) и *World Corporation* (1910).

Кинг Кэмп Жиллетт скончался 9 июля 1932 года в Лос-Анджелесе, штат Калифорния.

## **1.6.1 Патент.**

Чтобы увеличить продажи лезвий, Жиллетт подарил бритвенные станки военным учреждениям и университетам. Станки со сменными лезвиями имели столь оглушительный успех, что компания всего за три года продала более 134 млн.

лезвий. . Когда Джиллетт (основатель Gillette) начал продавать свои бритвы, станок стоил довольно дорого, ведь это была вещь, а лезвия — так, барахло.

Но беда в том, что изобретатель не защитил свое детище «длинными» патентами. Уже через несколько лет торговли он столкнулся с дичайшей конкуренцией: бритву со съёмной головкой копировали все, кому не лень. Вынужденно снизив цены на станки, бедняга Кинг обнаружил, что это решение не только не поставило его на грань разорения, но и взорвало рынок. Чем больше дешевых станков он сбывал, тем больше лезвий покупали его новые клиенты. Он еще снизил цену на станок и поднял на лезвия — объемы только выросли! Так началось триумфальное шествие «наживки и крючка»!

В этой связи компания Gillette служит показательным примером эффективного сочетания бизнес -модели «Бритва и лезвие» с патентной деятельностью. Одно только лезвие Gillette Fusion защищено более чем 70 патентами. Конкурентам чрезвычайно сложно попасть в высокодоходный бизнес бритвенных лезвий и захватить главный источник дохода Gillette.

Но как нам утверждает «Википедия» Жиллет не изобрёл собственно бритвенный станок. К моменту его изобретения несколько моделей этого устройства уже существовали. Новшеством стало недорогое тонкое лезвие из штампованной стали. Кроме того, Жиллет не изобрел и бизнес-модель, при которой бритвенные станки продаются дешево, а основная прибыль происходит за счёт увеличения продаж лезвий; он принял эту модель только после того, как это сделали его конкуренты.

## **1.7 Идея модели.**

Идея модели включает в себя предложение базового продукта по очень низкой цене, а часто и в убыток («наживка»), что компенсируется доходами от продаж расходных материалов или иных связанных товаров или услуг («крючок»). Сегодня эту стратегию используют многие компании! Например, приставка PlayStation 4 с начинкой, как у лучшего компьютера, стоит 399 евро. Не потому ли, что компания Sony — один из создателей и производителей Blu-ray-дисков, на которых выходят все главные хиты, из-за графики не влезающие на обычный DVD? А взгляните на принтеры: разве может домашняя фотостудия стоить как фотомыльница? Куда смотрят производители? Куда-куда... На бойкие цифры сбыта картриджей. Поскольку в стартовом комплекте краски хватает всего на десяток цветных страниц, рано или поздно человеку придется купить новый. Список примеров

можно продолжать долго: бесплатный плеер iTunes и дорогой iTunes Store, куллер и вода для него, кофемашина и капсулы...

## 1.8 Примеры использования.

Примеры использования:

### 1. Принтер-наживка; картридж-крючок.

За 150 лет существования модели «наживка-крючок» множество компаний нашли ей инновационное применение. Hewlett-Packard освоила эту модель в 1984 г., адаптировав к ThinkJet, первому струйному принтеру в мире, предназначенному для индивидуального пользования. В отличие от дорогостоящих промышленных принтеров, этот продавался всего за \$495, то есть был по карману среднему американцу. Большая часть выручки Hewlett-Packard обеспечивалась последующей продажей картриджей для принтеров. Эта бизнес-модель повлияла на будущее всей принтерной индустрии, а «Наживка-крючок» используется производителями принтеров и по сей день.

### 1. Кофемашина(рис.6) - наживка; капсулы(рис.7) -крючок.

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

### 1. Logic - наживка, капсулы – крючок.

Logic Compact — электронный испаритель солевой жидкости с многообразием вкусов. Как раз о последнем и пойдет ниже речь.

## **Глава 2. Применение бизнес- модели «наживка-крючок» на стартапе.**

### **2.1 Что такое Logic Compact.**

Для начала разберём, что вообще представляет из себя этот девайс.

Logic Compact - Это электронный испаритель капсульного типа, емкость батареи: 350 мАч. Благодаря эргономичному дизайну Logic Compact прекрасно помещается в ладони (всего 8,8 см).

Имеет удобную зарядку: световой индикатор подскажет, когда пришло время заряжать. Просто соедините магнитное заряжающее устройство с нижней частью девайса. Для полного заряда батареи Вам потребуется примерно 74 минуты.

Комплектация:

-LogicCompact

-Заряжающее USB-устройство

-Инструкция

Капсулы в комплект не входят и продаются отдельно. Выберите один из вкусов: Классика, Мятный бриз, Ягодный фреш или Тропический мусс, доступные в трех вариантах крепости (5%, 2.9% и 1,5% никотина).

Менять капсулы можно в любой момент, магнитные капсулы моментально фиксируются, стоит только соединить их с верхней частью девайса. Всего одного движение и Logic Compact готов к использованию.

### **2.2 Сопоставление с теоретической частью.**

И так, используя данные главы 1.2.3 , мы можем узнать, что Лоджик относится к стилю №4«FREE». (В бизнес -модели данного типа, по крайней мере, один значимый потребительский сегмент может в течение длительного времени получать выгоду от бесплатного предложения. При этом финансирование потребителей, которые ничего не платят, производится за счет другой части бизнес -модели, либо иным потребительским сегментом.) Но даже с учётом этого, у него полно конкурентов. Потому что многие компании подражают её и выпускают свои устройства по схожей работе и точно такой же бизнес модели. Референтные модели ( типовые

отраслевые решения, которые могут служить для других компаний примером для подражания).

## 2.3 Подражатели компании(конкуренты).

Вот несколько примеров, которые подражают компании Logicvapes( создатели Logic Compact):

1. Blu(рис.9)- *myblu* подарит яркие ощущения от парения. Легко заменяемые капсулы с жидкостью *myblu* позволяют быстро менять вкусы, а емкий аккумулятор обеспечивает длительное использование. Аккумулятор заряжается всего за 40 минут. Компактный корпус устройства *myblu* имеет стильный эргономичный дизайн и легко помещается даже в кармане. Испаритель *myblu* поставляется частично заряженным, однако мы рекомендуем полностью зарядить его перед первым использованием. Чтобы начать парение, вставьте капсулу с любимым вкусом в устройство *myblu*, разогрейте испаритель несколькими короткими затяжками через мундштук, а затем сделать плавную затяжку. Всё просто.
  2. Relx(рис.10)- Relx одна из лучших POD систем в мире вейпинга которое оставит приятное впечатление от парения с помощью лучших технологий и дизайна. Картриджи отлично передают подлинный вкус. Один картридж RELX в основном заменяет 3 пачки сигарет. Если вы курите 1 пачку сигарет в день, то картриджа RELX pod хватит на 3-5 дней. Производитель предоставляет 7 вкусов и вы можете выбрать наиболее подходящий вам. Емкости аккумулятора 350Mah при равномерном парении должно хватать примерно на один полный день. Так же, устройство поддерживает заряд от MicroUSB. RELX это идеальный способ эффективного отказа от сигарет и готов помочь вам или членам вашей семьи которые хотят бросить курить.
- Технология Feelm teating: высококачественный керамический испаритель с инновационной технологией распыления.
  - Минималистичный дизайн, без кнопок или выключателей, ультра-портативный и простой в использовании.
  - Перезаряжаемый через Micro USB
  - Герметичная, полная система POD, самый низкий риск протечки жидкости.
  - Простота в эксплуатации: Просто вставьте картридж и наслаждайтесь.

Электронная сигарета Джул – это устройство, способное полностью заменить обычные табачные изделия. Она буквально создана для тех, кто не только ищет способ сохранить своё здоровье, но и предпочитает компактность и удобство.

Чем отличается Juul от аналогичной продукции?

Внешне вейп Джул напоминает зажигалку, разве что больше раза в два. Основное отличие от других сигарет состоит в том, что вместо бака с жидкостью используются специальные картриджи, которые вставляются в заднюю часть устройства.

Сама электронная сигарета Джул представляет собой длинный тонкий испаритель, подзаряжающийся с помощью USB-порта. Максимальная мощность устройства, которая подается на нагревательный элемент, составляет 8 Вт. Такой показатель положительно влияет на количество выдаваемого пара и даже на качество вкуса.

Электронные сигареты Джул весят всего около 40 г, а значит их можно брать с собой в дорогу и не испытывать каких-либо неудобств.

Покупая вейп Juul стоит иметь в виду, что в комплект входит переходник для зарядки и сменные картриджи с жидкостью разного вкуса и крепости, что обязательно указывается на коробке.

1. Minifit(рис.12)- Перед нами один из самых компактных POD-модов, но с хорошим запасом жидкости и довольно большой батареей. В своем сегменте девайс стал бестселлером, несмотря на давний анонс, предложив не только сигаретную затяжку, но и хороший баланс цены, качества и характеристик. Так что купить Justfog MINIFIT имеет смысл и сегодня. Подсистема обладает очень скромными размерами: 70 мм в высоту и 33 мм на 22 мм по граням. Такие габариты сравнимы по длине со среднестатистическим указательным пальцем (или даже с “большим пальцем”), так что носить мод с собой не составит совершенно никакого труда. Корпус MINIFIT Kit выполнен из стали, но имеет пластиковые вставки, так что разбить его будет довольно сложно – сталь придает прочность, а пластиковые вставки амортизируют удар при падении.

Но последний аналог очень схож с системой использования, но не подходит к бизнес- модели «наживка-крючок», так как у него нету «крючка», т.е. катриджей.

# **Заключение.**

Подведу итоги исследуемой работы.

В данной курсовой работе, я показала эволюцию бизнес моделей. Исследуемая мною бизнес- модель «наживка-крючок» , была основана аж 150 лет назад. И за эти 150 лет существования бизнес модели «Наживка-крючок», множество компаний нашли ей инновационное применение.

Бизнес-модель «наживка-крючок» эффективно используется на многих предприятиях. Основное условие её использования: отсутствие конкурентов на рынке. И особо распространенная она стала в последнее 3 года.

Среди пассивных конкурентов, данная модель бизнеса является более успешной, нежели остальные.

Но к огромному сожалению она подходит не всем.

Сегодня тип бизнес модели может зависеть от того, как используются технологии. Например, предприниматели в Интернете также создали совершенно новые модели, которые полностью зависят от существующих или появляющихся технологий. Используя технологии, предприятия могут привлечь большое количество клиентов с минимальными затратами. Кроме того, рост аутсорсинга и глобализации означал, что бизнес модели должны также учитывать стратегический поиск поставщиков, сложные цепочки поставок и переход к совместным, реляционным структурам контрактов.

Помимо всего этого, я наглядно сопоставила теоретическую часть моей работы, с практической.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **1. *Нормативно правовые акты:***

- Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. – Москва: проспект, КноРус, 2015. – 554с.
- Федеральный закон от 28.12.2009 года № 381 ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ»;

- Федеральный закон от 27.12. 2002 года N 184 ФЗ "О техническом регулировании" (в ред. от 20.07.2017)
- Федеральным Законом от 26.12. 2008 года № 294 ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»;
- Федеральный закон от 15.02.1992 года № 2300-1 "О защите прав

потребителей" (в ред. от 23.11. 2009 г. N 261 ФЗ)

- Федеральный закон от 26.07.2006 г. № 135 ФЗ «О защите конкуренции» (в ред.от 17.07.09 г. № 173 ФЗ)
- Закон РФ от 20 .02.1995г.№24 ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации».
- ГОСТ Р 51303-2013 Торговля. Термин, определения, 2014
- Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2011-2015 годы и на период до 2020 года». Приказ Минпромтора России от 31 марта 2011г. № 422

## 1. **Основная литература:**

- Актуальные вопросы потребительского рынка мегаполиса: теория и практика: Монография / Г.Н. Чернухина, Н.А., Ильин С.Н., В.П. Чеглов и др.; под общей ред. и рук. Г.Н. Чернухиной. – М.: Изд во РГТЭУ, 2012. – 256 с.
- Девисилов В.А. Охрана труда. – 4 е изд., перераб. и доп. – М.: Форум, 2009. – 496 с.
- Иванов Г.Г. Организация и технология коммерческой деятельности практикум: учеб. пособие для студ. – М.: Издательский центр «Академия» ,2014. – 224 с
- Кашаева И.А. Организация коммерческой деятельности: учеб. пособие / И.А. Кашаева. – М.: Московский финансово промышленный университет «Университет», 2013. – 204 с. – (Серия «Непрерывное образование»)
- Организация торговли: учеб. пособие/Г.Н.Чернухина. – М.: Московский финансово промышленный университет «Университет», 2015. – 204 с. – (Серия «Легкий учебник»)
- Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник. – 11 е изд., перераб. и дополн. – М.: Издательско торговая корпорация «Дашков и Ко», 2015. – 500 с.
- Роль торгового предпринимательства в социально экономическом развитии России в условиях импортозамещения: Сборник научных трудов кафедры Коммерции и торгового дела/ под ред. Чернухиной Г.Н. М.: Университет «Университет», 2016. – 256с

- Развитие российской торговли в современных условиях Сборник научных трудов кафедры Коммерции и торгового дела/ под ред. Чернухиной Г.Н. М.: Университет «Университет», 2015. – 184с. 18.
- Организация торговли/ учебник Пахбумчянц О.В., 2015г

## 1. Интернет - ресурсы:

- <http://old.gks.ru/> Федеральная служба государственной статистики
- <http://www.budgetrf.ru/> Федеральное казначейство Российской Федерации
- <http://biblioclub.ru/> Университетская библиотека онлайн
- <http://www.rbc.ru/> РБК
- <http://www.rbc.ru/> РБК
- <http://www.rbc.ru/> РБК
- <http://www.rbc.ru/> РБК
- <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%96%D0%B8%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D1%82%D1%84%D0%BC%D0%90%D0%9C%D0%9A%D0%99%D0%97%D0%95%D0%94%D0%93%D0%92%D0%91%D0%90%D0%8F%D0%8E%D0%8D%D0%8C%D0%8B%D0%8A%D0%89%D0%88%D0%87%D0%86%D0%85%D0%84%D0%83%D0%82%D0%81%D0%80%D0%7F%D0%7E%D0%7D%D0%7C%D0%7B%D0%7A%D0%79%D0%78%D0%77%D0%76%D0%75%D0%74%D0%73%D0%72%D0%71%D0%70%D0%6F%D0%6E%D0%6D%D0%6C%D0%6B%D0%6A%D0%69%D0%68%D0%67%D0%66%D0%65%D0%64%D0%63%D0%62%D0%61%D0%60%D0%5F%D0%5E%D0%5D%D0%5C%D0%5B%D0%5A%D0%59%D0%58%D0%57%D0%56%D0%55%D0%54%D0%53%D0%52%D0%51%D0%50%D0%4F%D0%4E%D0%4D%D0%4C%D0%4B%D0%4A%D0%49%D0%48%D0%47%D0%46%D0%45%D0%44%D0%43%D0%42%D0%41%D0%40%D0%3F%D0%3E%D0%3D%D0%3C%D0%3B%D0%3A%D0%39%D0%38%D0%37%D0%36%D0%35%D0%34%D0%33%D0%32%D0%31%D0%30%D0%2F%D0%2E%D0%2D%D0%2C%D0%2B%D0%2A%D0%29%D0%28%D0%27%D0%26%D0%25%D0%24%D0%23%D0%22%D0%21%D0%20%D0%1F%D0%1E%D0%1D%D0%1C%D0%1B%D0%1A%D0%19%D0%18%D0%17%D0%16%D0%15%D0%14%D0%13%D0%12%D0%11%D0%10%D0%0F%D0%0E%D0%0D%D0%0C%D0%0B%D0%0A%D0%09%D0%08%D0%07%D0%06%D0%05%D0%04%D0%03%D0%02%D0%01%D0%00>
- <https://logicvapes.ru/>
- <https://www.vardex.ru/pod-sistemy/juul.html>
- <https://www.blu.com/ru/RU>
- [https://vapetiger.ru/index.php?route=product/product&path=59\\_95&product\\_id=2413](https://vapetiger.ru/index.php?route=product/product&path=59_95&product_id=2413)
- [https://zenmod.ru/ec/pod/justfog\\_minifit\\_black](https://zenmod.ru/ec/pod/justfog_minifit_black)

## Приложение

### **Таблица 1. Формулировки, раскрывающие понятие «бизнес-модель»**

Автор, источник	Точка зрения
Салман В., Стивенсон Г., Роберт М., Биде А. [87]	Бизнес-модель – это совокупность определяющих бизнес-решений, а также уступок и компромиссов, задействованных компанией для извлечения прибыли
Остервальдер А. [111]	Бизнес-модель логически описывает, каким образом организация создает, поставляет клиентам и приобретает стоимость – экономическую, социальную и другие формы стоимости. Процесс разработки бизнес-модели является частью стратегии бизнеса
Сливотски А. [51]	Модель бизнеса – это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на комплексной системе действий и взаимоотношений, которая представляет собой бизнес-модель компании
Сливотски А. [88]	Бизнес-модель – совокупность действий компании по выбору клиентов, выработке предложений товаров и обеспечению их отличия от товаров других фирм, принятию решений о том, какие виды работ будут выполняться силами самой компании и какие будут переданы подрядным организациям, по обеспечению эффективного использования имеющихся специалистов и ресурсов, по стратегии выхода на рынок, обеспечению выгод и удобств для своих клиентов, получению прибыли
Чесбро Г., Розенблом Р. [71]	Бизнес-модель – концепция, которая необходима для того, чтобы состыковать идеи и технологии с их экономическими результатами. При этом указываются следующие функции бизнес-модели: 1) сформулировать суть предложения ценности; 2) идентифицировать рыночный сегмент; 3) определить структуру цепочки ценности; 4) уточнить механизм генерирования доходов, оценить структуру затрат и целевую маржу на прибыль; 5) описать позиции фирмы в сети ценности, связывающей поставщиков и заказчиков; 6) сформулировать конкурентную стратегию
Моррис М.,	Бизнес-модель – краткое описание того, как

Автор, источник	Точка зрения
Салман В., Стивенсон Г., Роберт М., Биде А. [87]	Бизнес-модель – это совокупность определяющих бизнес-решений, а также уступок и компромиссов, задействованных компанией для извлечения прибыли
Остервальдер А. [111]	Бизнес-модель логически описывает, каким образом организация создает, поставляет клиентам и приобретает стоимость – экономическую, социальную и другие формы стоимости. Процесс разработки бизнес-модели является частью стратегии бизнеса
Сливотски А. [51]	Модель бизнеса – это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на комплексной системе действий и взаимоотношений, которая представляет собой бизнес-модель компании
Сливотски А. [88]	Бизнес-модель – совокупность действий компании по выбору клиентов, выработке предложений товаров и обеспечению их отличия от товаров других фирм, принятию решений о том, какие виды работ будут выполняться силами самой компании и какие будут переданы подрядным организациям, по обеспечению эффективного использования имеющихся специалистов и ресурсов, по стратегии выхода на рынок, обеспечению выгод и удобств для своих клиентов, получению прибыли
Чесбро Г., Розенблом Р. [71]	Бизнес-модель – концепция, которая необходима для того, чтобы состыковать идеи и технологии с их экономическими результатами. При этом указываются следующие функции бизнес-модели: 1) сформулировать суть предложения ценности; 2) идентифицировать рыночный сегмент; 3) определить структуру цепочки ценности; 4) уточнить механизм генерирования доходов, оценить структуру затрат и целевую маржу на прибыль; 5) описать позиции фирмы в сети ценности, связывающей поставщиков и заказчиков; 6) сформулировать конкурентную стратегию
Моррис М.,	Бизнес-модель – краткое описание того, как

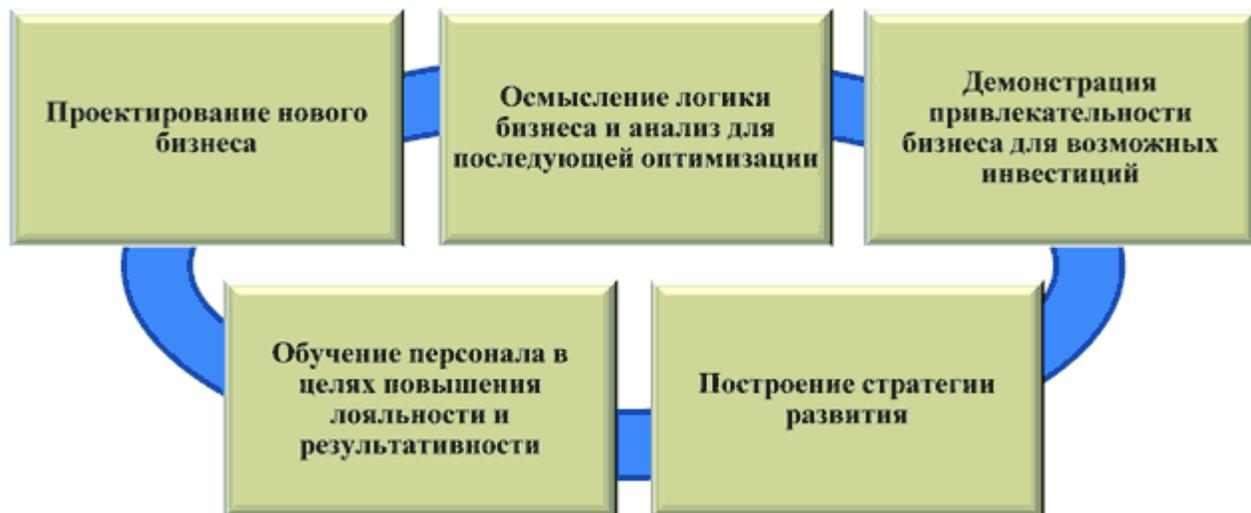
Автор, источник	Точка зрения
Салман В., Стивенсон Г., Роберт М., Биде А. [87]	Бизнес-модель – это совокупность определяющих бизнес-решений, а также уступок и компромиссов, задействованных компанией для извлечения прибыли
Остервальдер А. [111]	Бизнес-модель логически описывает, каким образом организация создает, поставляет клиентам и приобретает стоимость – экономическую, социальную и другие формы стоимости. Процесс разработки бизнес-модели является частью стратегии бизнеса
Сливотски А. [51]	Модель бизнеса – это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на комплексной системе действий и взаимоотношений, которая представляет собой бизнес-модель компании
Сливотски А. [88]	Бизнес-модель – совокупность действий компании по выбору клиентов, выработке предложений товаров и обеспечению их отличия от товаров других фирм, принятию решений о том, какие виды работ будут выполняться силами самой компании и какие будут переданы подрядным организациям, по обеспечению эффективного использования имеющихся специалистов и ресурсов, по стратегии выхода на рынок, обеспечению выгод и удобств для своих клиентов, получению прибыли
Чесбро Г., Розенблом Р. [71]	Бизнес-модель – концепция, которая необходима для того, чтобы состыковать идеи и технологии с их экономическими результатами. При этом указываются следующие функции бизнес-модели: 1) сформулировать суть предложения ценности; 2) идентифицировать рыночный сегмент; 3) определить структуру цепочки ценности; 4) уточнить механизм генерирования доходов, оценить структуру затрат и целевую маржу на прибыль; 5) описать позиции фирмы в сети ценности, связывающей поставщиков и заказчиков; 6) сформулировать конкурентную стратегию
Моррис М.,	Бизнес-модель – краткое описание того, как

Автор, источник	Точка зрения
Салман В., Стивенсон Г., Роберт М., Биде А. [87]	Бизнес-модель – это совокупность определяющих бизнес-решений, а также уступок и компромиссов, задействованных компанией для извлечения прибыли
Остервальдер А. [111]	Бизнес-модель логически описывает, каким образом организация создает, поставляет клиентам и приобретает стоимость – экономическую, социальную и другие формы стоимости. Процесс разработки бизнес-модели является частью стратегии бизнеса
Сливотски А. [51]	Модель бизнеса – это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на комплексной системе действий и взаимоотношений, которая представляет собой бизнес-модель компании
Сливотски А. [88]	Бизнес-модель – совокупность действий компании по выбору клиентов, выработке предложений товаров и обеспечению их отличия от товаров других фирм, принятию решений о том, какие виды работ будут выполняться силами самой компании и какие будут переданы подрядным организациям, по обеспечению эффективного использования имеющихся специалистов и ресурсов, по стратегии выхода на рынок, обеспечению выгод и удобств для своих клиентов, получению прибыли
Чесбро Г., Розенблом Р. [71]	Бизнес-модель – концепция, которая необходима для того, чтобы состыковать идеи и технологии с их экономическими результатами. При этом указываются следующие функции бизнес-модели: 1) сформулировать суть предложения ценности; 2) идентифицировать рыночный сегмент; 3) определить структуру цепочки ценности; 4) уточнить механизм генерирования доходов, оценить структуру затрат и целевую маржу на прибыль; 5) описать позиции фирмы в сети ценности, связывающей поставщиков и заказчиков; 6) сформулировать конкурентную стратегию
Моррис М.,	Бизнес-модель – краткое описание того, как

**Рис. 1.** Элементы бизнеса, отражаемые в бизнес моделях.



**Рис. 2.** Направления практического использования бизнес –моделей



**Таблица 2.** Области практического применения бизнес –моделей.

Автор, источник	Точка зрения
Сооляттэ А. [101]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оценка и анализ эффективности бизнеса компании в сравнении с другими аналогичными компаниями;</li> <li>• оценка потенциала и инвестиционной привлекательности бизнеса компании в будущем;</li> <li>• оптимизация 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</li> </ul>
Стрекалова Н.Д. [66]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• осмысление логики бизнеса;</li> <li>• проектирование инноваций в бизнесе;</li> <li>• создание концептуальной основы для стратегического планирования и моделирования бизнеса, проведения экспериментов;</li> <li>• коммуникации и общение;</li> <li>• анализ и контроль за деятельностью компании;</li> <li>• обучение и профессиональная подготовка менеджеров</li> </ul>
Шингарев П.В. [104]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планирование деятельности;</li> <li>• разработка стратегии;</li> <li>• осуществление изменений;</li> <li>• управление компанией</li> </ul>
Майо М., Браун Г. [78]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формулировка логичной и внутренне согласованной концепции организации компании и ее деятельности и доведение этой концепции до своих работников;</li> <li>• схема для определения важнейших переменных, которые могут использоваться в уникальных сочетаниях, таким образом, модель может стать основой для новаторских подходов и идей;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• средство для демонстрации экономической привлекательности предприятия, а значит, для привлечения инвесторов и других источников средств и ресурсов;</li> <li>• средство, направляющее текущую деятельность компании, устанавливая критерии для оценки целесообразности тех или иных стратегических и тактических решений, рассматриваемых руководством</li> </ul>

**Таблица 3.** Классификация бизнес -моделей Г. Чесбро

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
<b>Примеры</b>	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»

**Рис. 3.** Стиль приманки и крючка

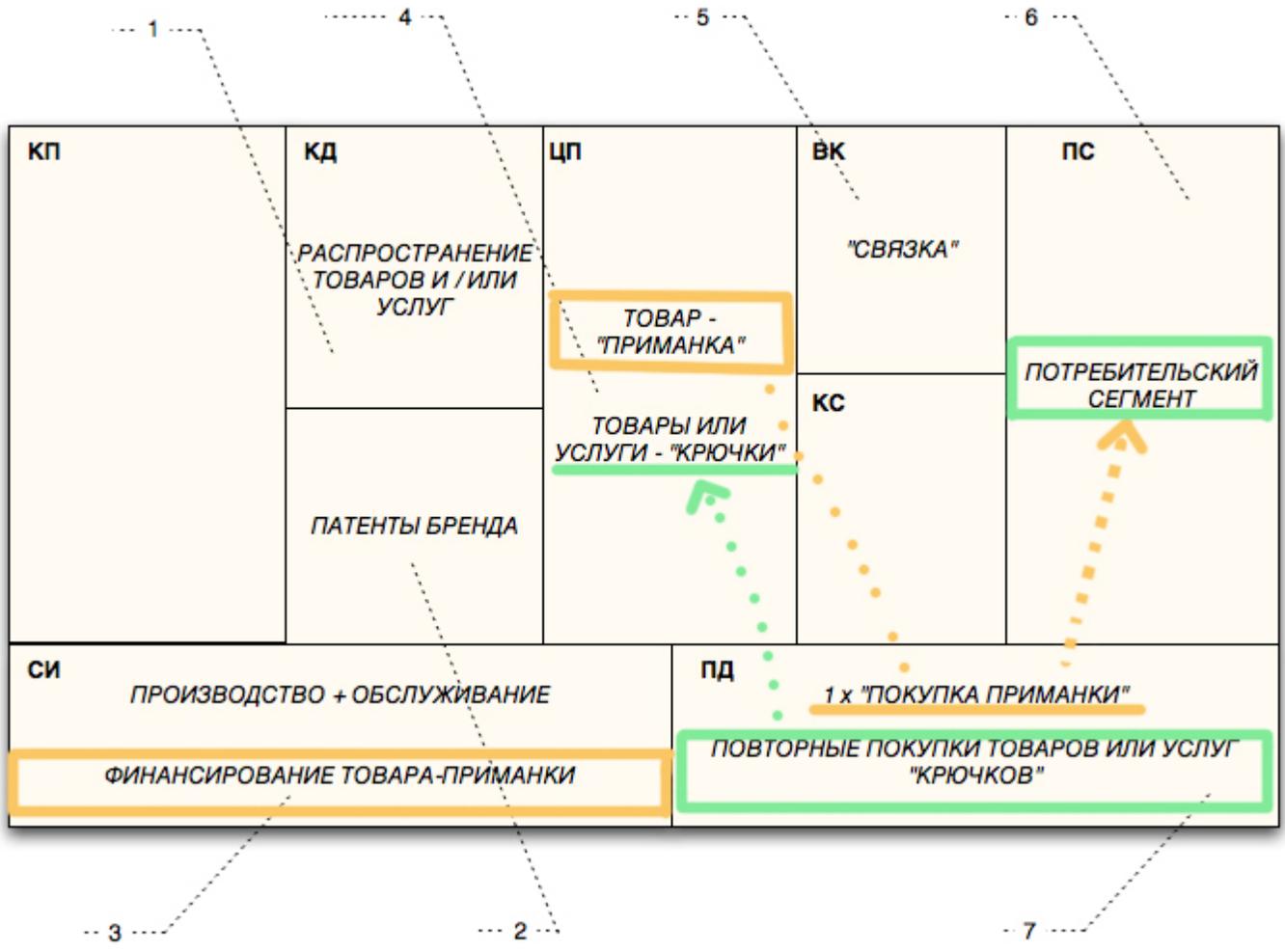


Рисунок 4.

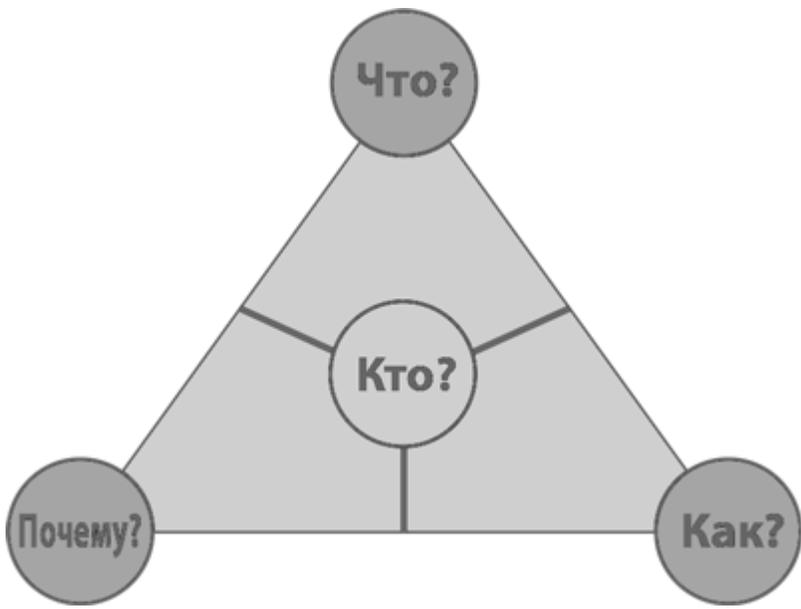


Рис.5



Рис. 6



Рис.7



Рис.8

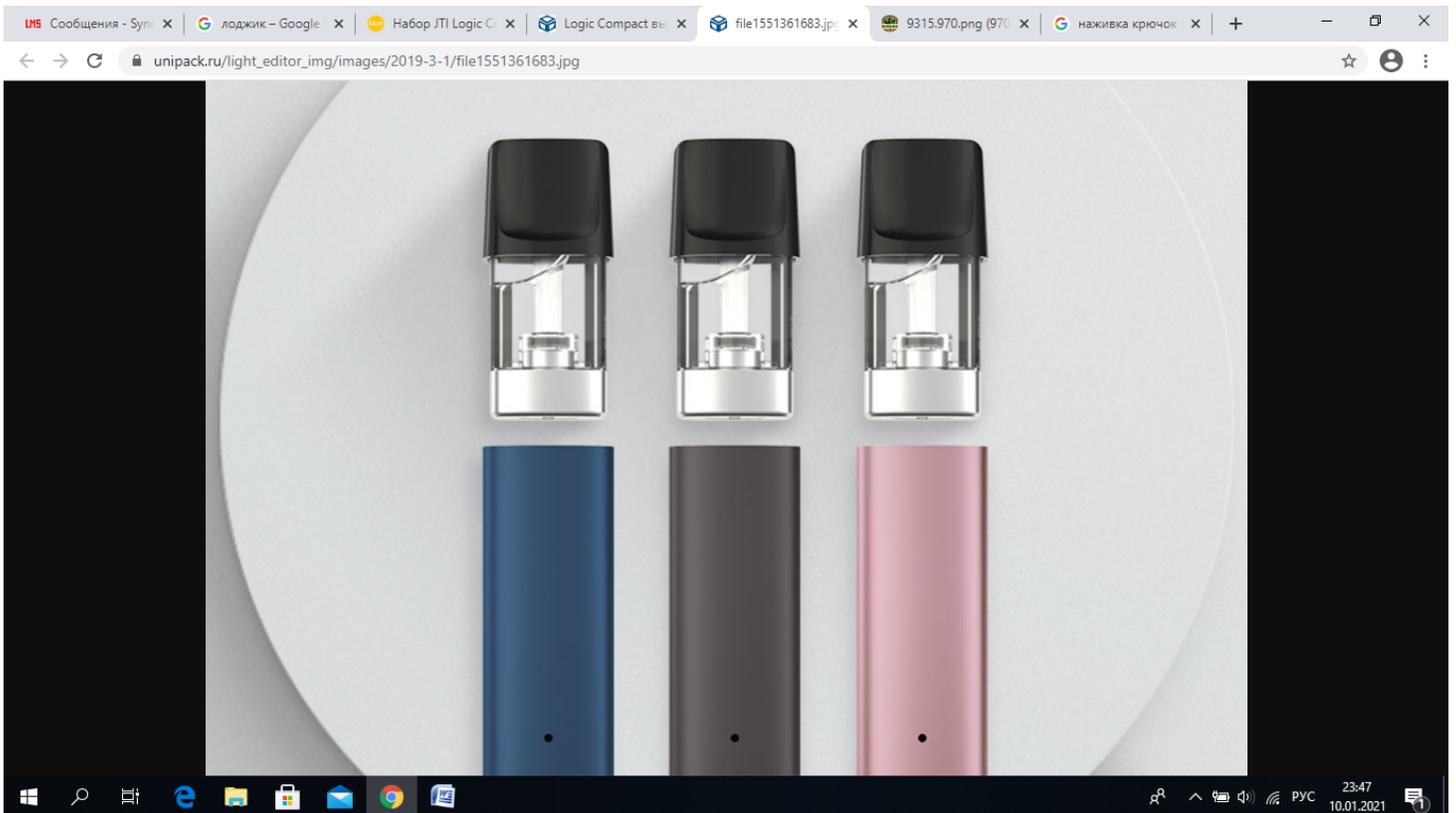


Рис.9



Рис.10



Рис.11



Рис.12



Yellow Pattern

Red Pattern

Pink Pattern

Blue Pattern

Black Pattern



Silver

Red

Black

Brown

Blue