

**Менеджмент**  
**и маркетинг**

канд. экон. наук, доцент

***С.М. Микалут,***

магистрант

***Абоагье Кристофер Нкрумах,***

Белгородский государственный

технологический университет

им. В.Г. Шухова

***С.Н. Игнатов***

АО «Завод нестандартного  
оборудования и металлоизделий»

**МАРКЕТИНГОВЫЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ  
БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Построение эффективных бизнес-моделей – это одно из актуальных направлений современных исследований, реализуемых в различных сферах экономической деятельности. Бизнес-модель отражает стратегию фирмы, её организационное поведение, осуществляемые операции, архитектуру информационной системы и прочее. Таким образом, в бизнес-модели фирмы отражается концептуальное понимание механизма её функционирования и обеспечения результативности деятельности, что предопределяет важность и необходимость системного развития данной области знаний.

Обзор источников по теме работы показывает, что сегодня в тематической литературе представлено множество определений понятия «бизнес-модель». Наиболее цитируемым является определение А. Остервальда и И. Пинье, раскрывшими бизнес-модель как «логическое обоснование того, как организация создает, обеспечивает и фиксирует ценность» [10]. Аналогичное определение понятия «бизнес-модель» даёт Д. Дж. Тис. Он определяет бизнес-модель как «механизм определения способа, с помощью которого предприятие предоставляет ценность клиентам, побуждает клиентов платить за ценность и конвертирует эти платежи в прибыль» [6]. Наибольшее количество данных определений сформулированы в контексте маркетинговой концепции предпринимательской деятельности, т.к.

большинство из существующих определений – это общий взгляд на маркетинговый процесс.

Действительно, большинство из описываемых в бизнес-модели организационно-управленческих действий относятся к маркетинговым функциям. В частности, любая бизнес-модель состоит из девяти блоков – клиенты, ценностные предложения, каналы, отношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнёрства и структура затрат [8]. Принимая во внимание элементы бизнес-модели Х. Чесбро и Р.С. Розенблум сформулировали общие задачи бизнес-модели, в частности, «бизнес-модель формулирует ценностное предложение, определяет сегмент рынка, определяет структуру ценности, цепочка подробно описывает механизмы получения доходов, оценивает структуру затрат, описывает позицию фирмы и формулирует конкурентную стратегию» [2].

Таким образом, мы видим, что бизнес-модели объединяют внешние элементы такие, как сегменты клиентов и цепочки создания стоимости, с внутренними элементами, например, организационными процессами. Эти элементы в значительной степени относятся к сфере маркетинга и имеют решающее значение для формулирования жизнеспособных ценностных предложений. Внутренние же элементы гораздо ближе к области стратегии и особенно организационного поведения [1].

Обращает на себя внимание тот факт, что в основном внимание бизнес-моделям уделяется в литературе, посвящённой стратегиям и организационному поведению, при этом в литературе по маркетингу данной теме уделено недостаточно внимания, несмотря на то, что исследователи бизнес-моделей опираются на маркетинговые концепции. Кроме того, обширная исследовательская литература по маркетингу инноваций, за редким исключением, по сути, лишена какой-либо концептуализации или результатов исследования бизнес-моделей. Вместо этого основное внимание уделяется инновациям в продуктах или услугах, при том, что инновации в бизнес-моделях также являются одним из потенциальных направлений инновационной деятельности.

Несмотря на это стоит заметить, что фирма не «продвигает» бизнес-модель как таковую, за исключением предложений для инвесторов. Бизнес-модель должна быть преобразована в жизнеспособное ценностное предложение для потребителей. В свою очередь, это ценностное предложение достигает рынка в виде набора продуктов и услуг. В этом смысле мы напрямую попадаем в сферу маркетинга.

В рамках исследования, мы попытаемся развить теорию построения инновационных бизнес-моделей, принимая во внимание концепцию маркетинга, формирующую комплекс взглядов на потребителей и сегменты

рынка, определяющую особенности позиционирования для достижения конкурентных преимуществ, построения конфигурации цепочки создания стоимости, процессы распределения и пр.

Инновационная бизнес-модель предполагает создание условий увеличения выгоды для клиентов по сравнению с существующими альтернативами. Базовым условием, обеспечивающим получение выгоды, является хорошо спроектированные внутренние процессы. Данный аспект отделяет инновацию бизнес-модели от инновации продукта, в которой упор делается только на выгоду для потребителя, а не на выгоду организационной системы. Маркетологи рассматривают технологический процесс как потенциально важный аспект разработки нового продукта, но в целом не признают роль проектирования организационного процесса как фактора. Возможно, это вопрос определения границ для маркетинга, обосновывая тем самым особенности тактического и стратегического поведения организации в целом.

В сегодняшнем понимании инновационные бизнес-модели – это схемы ведения бизнеса через Интернет и различными технологиями, реализуемыми онлайн. Но это не обязательно должно быть основой для инноваций бизнес-моделей [3, 5]. Так, например, в своё время Г. Форд запустил массовое производство автомобилей, сделав тем самым потребителям новое ценностное предложение – доступный автомобиль. Данное предложение было основано на серьезной форме организационных изменений. Последующая инновация бизнес-модели автомобильной промышленности была предложена А.П. Слоаном и заключалась в распределении потребителей по рыночным сегментам, выделенным по демографическому признаку – от базового (например, Chevrolet) до высокого уровня (например, Cadillac). Данная инновация привела к серьёзным изменениям организационной структуры, с целью обеспечения децентрализации производства и маркетинга по брендам. Современными примерами инноваций в бизнес-моделях являются Tesla, Uber, General Electric jet engines и другие. Бизнес-модель компании Tesla, например, предполагает сочетание преимуществ клиентов с технологиями (электромобили), интернет-приложениями (автомобильное ПО) и схемой прямой доставки потребителю через франчайзинговых дилеров. Tesla создала интегрированную экосистему технологий / распределения, которая обеспечивает высоко дифференцированное ценностное предложение. В компании Uber интернет-технологии используются для создания инновационной бизнес-модели, позволяющей ей конкурировать с такси и личным извозом. Uber стремится сделать выгод-

ное предложение, основанное на экосистеме, которая, как правило, более распространена, чем такси, часто по более низкой цене и с большим удобством благодаря надежности информации, доступной в приложении.

Понимание отдельных аспектов современных инновационных бизнес-моделей, в первую очередь, требует концептуального понимания той экосистемы, в которой возникают инновации бизнес-модели. На рис. 2 представлены те драйверы, которые лежат в основе развития бизнес-моделей

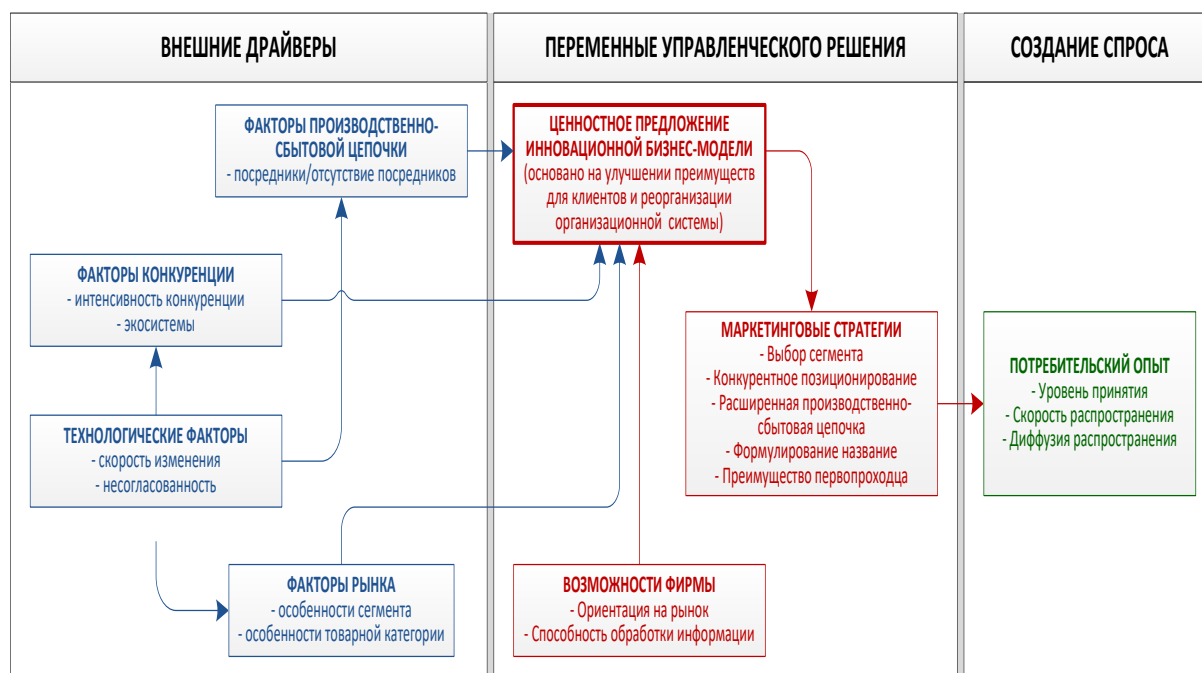


Рис. 1. Схема инновационной бизнес-модели

Представленная на рис. 1 схема инновационной бизнес-модели ориентирована на маркетинговую экосистему с упором на процессы принятия и распространения среди потребителей. Особенностью данной модели является то, что она ориентирована на создание ценностного предложения для покупателей, в то время, как представленные в тематической литературе альтернативные концепции инновационной бизнес-модели напротив, ориентированы на внутриорганизационные процессы. Таким образом, формирование ценностного предложения – это ключевая задача современной инновационной бизнес-модели.

В основе ценностного предложения лежит сочетание выгоды для клиентов и структуры организационной системы, а разное сочетание данных факторов определяет вектор и уровень инновационного развития. На рис. 2 представлена принципиальная модель зависимости данных факторов.

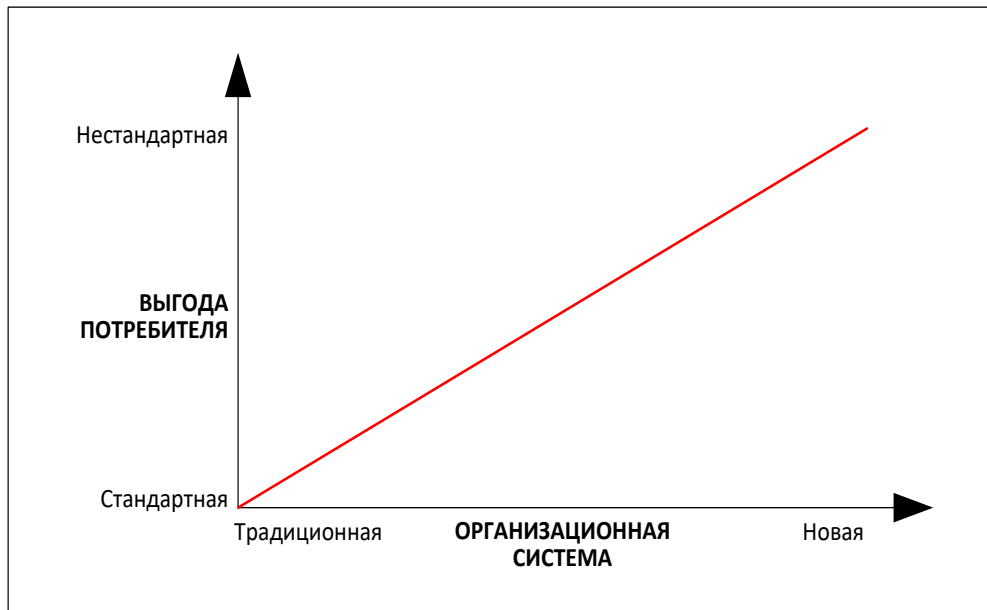


Рис. 2. Принципиальная модель зависимости инновационности бизнес-модели от факторов выгода для клиента и структура организационной системы

Разработка инновационной бизнес-модели является результатом набора внешних факторов в сочетании с набором переменных управленческого решения. К внешним факторам относятся технологическая среда, конкуренция, рынок и производственно-сбытовые цепочки, с которой сталкивается фирма. Инновационные возможности бизнес-модели, которые могут быть идентифицированы, неразрывно связаны с возможностями фирмы по разработке нового ценностного предложения, которое должно быть выражено в конкретных продуктах и услугах, позволяющих реализовать маркетинговую стратегию. Потенциальный успех ценностного предложения в конечном итоге будет зависеть от процессов принятия потребителями конечных продуктов и услуг. Рассмотрим и прокомментируем ключевые аспекты каждый из выделенных элементов инновационной бизнес-модели в контексте маркетинговой деятельности.

**Конкуренция.** Конкуренция – это первая и ключевая переменная, определяющая ресурсные обязательства организации, и как следствие, уровень стабильности бизнес-модели. Зависимость стабильности бизнес-модели от ресурсных обязательств – это криволинейная зависимость. Так, инновации в бизнес-модели могут быть как максимальными в условиях олигополии и монополистической конкуренции, так и минимальными в монополистических условиях или условиях чрезмерного числа конкурентов при ограниченных доступных ресурсах. Также, важную роль играет экосистема конкуренции, которая оказывает положительное влияние на создание ценности в рамках сегмента. Например, как и в случае с домашними компьютерами, результат будет часто зависеть от роли всех разра-

ботчиков (т.е. разработчиков программного обеспечения, производителей компонентов, настройщиков и других).

**Скорость технологических изменений.** С одной стороны, технологии могут сделать существующие продукты устаревшими, а, с другой стороны, напротив, могут предоставить возможности для новых продуктов и услуг. Зачастую, новые технологии требуют для себя новых бизнес-моделей, несмотря на то, что существующая бизнес-модель продолжает оставаться актуальной. Фактором, определяющим скорость внедрения «радикальных инновационных продуктов» (технологического развития) является также желание фирмы или необходимость «каннибализировать» уже существующие технологии.

**Производственно-сбытовая цепочка.** Структура и динамика межорганизационной среды поставщиков и каналов сбыта также могут открыть возможности для новых бизнес-моделей или потребовать изменений уже существующей бизнес-модели, учитывая тенденции во многих секторах экономики. Построение эффективной системы сбыта инновационных продуктов, определяют результативность продаж на внешнем рынке.

**Рынок.** При разработке ценностного предложения бизнес-модели необходимо предвидеть меняющиеся предпочтения потребителей. Так, по мере изменения технологий меняется и поведение потребителей, поскольку технологии открывают новые способы удовлетворения потребностей потребителей. Стоит обратить внимание на то, что в поведении потребителей нет единообразия, вследствие чего основное внимание следует уделять на общие предпочтения сегмента. Для любой данной категории продуктов бизнес-модели должны быть разработаны с учетом потребностей и желаний определенных сегментов рынка. Еще один фактор, влияющий на разработку инновационной бизнес-модели, – это сложность категории продуктов для потребителей, которая может варьироваться в зависимости от сегмента.

**Возможности фирмы.** Сильная рыночная ориентация позволяет сформулировать ценность клиентам. Потенциал фирмы в отношении инноваций и новые ценностные предложения по сравнению с конкурентами будет зависеть от понимания потребительских сегментов. Потребители могут не иметь возможности без труда судить о новых идеях, поэтому пассивный «рыночный» подход к рыночной ориентации может быть неадекватным. Инновационная бизнес-модель обычно опережает рынок. Идея состоит в том, чтобы иметь философию «управления рынком», сочетающую понимание потребителя с менталитетом активного управления рынком и максимально возможного управления конкурентами и участниками цепочки создания стоимости. Способность фирмы двигаться в новых направлениях, также зависит от её способности абсорбировать информа-

цию, т.е. способность «приобретать, усваивать, преобразовывать и использовать» новые знания. Исследования в целом показали положительную взаимосвязь между поглощающей способностью и производительностью фирмы. Предпринимательская ориентация опосредует взаимосвязь с финансовыми показателями и увеличивает ценность до высоких уровней абсорбционной способности.

**Маркетинговые стратегии.** Ценностное предложение, вытекающее из новой бизнес-модели, не имеет большой ценности, если оно не конвертировано в успешные продукты. Следовательно, быстрое распространение – это общая цель ценностного предложения. Быстрый старт и распространение позволяет «ускорить возврат инвестиций, использовать патенты, заблокировать конкурентов, создать лояльность клиентов, снизить затраты и повысить репутацию» [4]. Быстрое распространение нового ценностного предложения, может быть обеспечено за счёт чёткого определения сегментов для обслуживания и понимания их потребностей, определения наиболее выгодного конкурентного позиционирования, построения расширенной сети цепочки создания стоимости и создания ажиотажа на товар.

Отправной точкой в реализации нового ценностного предложения является решение о том, какой сегмент или сегменты следует обслуживать. Но зачастую, определить сегменты с наиболее высоким уровнем спроса достаточно сложно, что в свою очередь требует значительных маркетинговых усилий и затрат. Эта особенность характерна для большинства радикальных идей. Восприятие значений атрибутов у разных потребителей, как правило, различно и предполагает различную сегментацию. Таким образом, современный маркетинговый анализ принимает особое значение при сегментировании потребителей по различным атрибутивным признакам. В дальнейшем, ценностное предложение для выхода на рынок должно быть переведено в стратегию конкурентного позиционирования для выхода на рынок. Таким образом, в контексте стратегии маркетинга ценностное предложение – это сочетание понимания клиента и элементов организационного дизайна, а стратегия позиционирования определяет преимущества для конкретных сегментов по сравнению с конкуренцией.

Следующим фактором, оказывающим влияние на успешное распространение, является структура расширенной производственно-сбытовой цепочки - от поставщика до комплементатора, участников канала и потребителей. Каждое звено в цепочке может внести важный вклад в реализацию стратегии позиционирования. Так, всё чаще доставка продукта является функцией экосистемы сетей и альянсов – особенно для технологических продуктов.

С целью обеспечения быстрого распространения технологических продуктов целесообразно предварительно объявить о ценностном предложении. Данное решение необходимо как для привлечения партнёров в производственно-сбытовую цепочку, так и для начала обучения потребителей, с целью обеспечения ожидаемого уровня спроса.

Преимущество первопроходца напрямую может быть связано с успехом инноваций бизнес-моделей. Это зависит от способности защищаться в случае совпадения (что требует финансовых возможностей) и способности быстро переходить к продуктам второго и третьего поколений в динамичных технологических средах. Бизнес-модель первопроходца может оставаться жизнеспособной, если важны сетевые эффекты и имидж бренда, а также при условии, если можно установить доминирующий стандарт.

**Потребительский опыт.** Данный элемент бизнес-модели отражает особенности и условия продвижения нового ценностного предложения. В частности, он должен описывать принципы и особенности ведения клиентов по иерархии эффектов к решению о покупке и агрегировании клиентов для достижения необходимого уровня прибыли. Скорость распространения будет зависеть от выбора сегмента, чётко определённом конкурентном позиционировании цепочки создания стоимости и стратегии предварительного информирования.

В современных условиях, фирмы придают большое значение диффузии распространения. На этапе проектирования, также можно заметить уклон в сторону запуска «минимально-жизнеспособного продукта», для того, чтобы опередить конкурентов и получить быструю обратную связь с потребителями на рынках, демонстрирующих потенциал роста. Данная логика основывается непосредственно на потребителе, конкурентных и ценовых факторах, а цель заключается в том, чтобы увеличить продажи и прибыль до конкурентов, добиться лояльности к бренду и получить преимущество в репутации, потенциально установить доминирующий стандарт, заблокировать партнёров по цепочке создания стоимости и добиться экономии за счёт эффекта масштаба и опыта. Получение этих преимуществ зависит от выгоды для клиентов, от нового ценностного предложения, а также от силы конкурентов и способности фирмы помочь клиентам преодолеть «препятствие принятия». Компания, Tesla, например, в случае с электромобилями получила репутационное преимущество и создало если не стандарт, то конкретный прецедент. При этом неизвестно, смогут ли они выдержать конкурентное давление со стороны крупных автопроизводителей, которые также запускают производство электромобилей, и смогут ли достичь адекватного масштаба производства, чтобы за счёт этого минимизировать издержки. Данный подход предполагает необходимость



постоянного обучения и экспериментов, так и необходимость постоянных инноваций.

Инновационные бизнес – модели обладают потенциалом для большей устойчивости в процессе распространения, поскольку ценностное предложение основано как на выгодах для клиентов, так и на новых организационных решениях.

Принимая во внимание рассмотренные ранее тезисы можно сказать, что инновации в бизнес-моделях обеспечивают более высокую долгосрочную ценность для фирмы по сравнению с инновациями в продукты, за счёт создания экосистемы повышенной выгоды для конечных клиентов и новых организационных процессов. Соответственно, логика, изложенная в этом тезисе, заключается в том, что инновации бизнес-модели труднее подражать, чем инновации продукта, таким образом:

- во-первых, инновации в бизнес-модели приносят компании более высокую долгосрочную ценность, чем инновации в продуктах,
- во-вторых, конкурентам труднее подражать инновациям в бизнес-моделях, чем инновациям в продуктах.

Для внешней среды, в первую очередь, наиболее интересными являются вопросы о влиянии скорости технологических изменений и уровня таких изменений на конкретном рынке. Можно предположить, что уровень технологических изменений предоставляют возможности и стимулируют внедрение инноваций бизнес-моделей для поддержания конкурентоспособности. Однако влияние скорости и уровня технологических изменений на успех инновационной бизнес-модели не очевидно. При этом можно утверждать, что скорость и уровень создают нестабильность и, следовательно, могут иметь негативную связь с успехом инновационной бизнес-модели. Из этого можно сделать следующие выводы, в частности:

- скорость технологических изменений на рынке будет связана с более высоким уровнем инноваций в бизнес-моделях;
- уровень технологических изменений на рынке будет связан с более высоким уровнем инноваций в бизнес-моделях;
- скорость технологических изменений на рынке будет отрицательно влиять на успех инновационной бизнес-модели;
- уровень технологических изменений на рынке будет отрицательно влиять на успех инновационной бизнес-модели.

Интенсивность конкуренции – это переменная, оказывающая влияние на распространение новых бизнес-моделей. Следовательно, можно предположить, что эта взаимосвязь криволинейна, то есть генерация новых бизнес-моделей будет меньше в условиях либо высокой интенсивности конкуренции (нехватка ресурсов), либо низкой конкурентоспособности отрасли (отсутствие стимулов). Напротив, может случиться так, что успех

инновационной бизнес-модели более вероятен при низком уровне интенсивности конкуренции из-за наличия ресурсов. Возможно, более очевидным ожиданием является то, что распространенность и успех инноваций бизнес-модели коррелируют с существованием экосистемы потенциальных партнёров и посредников (таких как разработчики программного обеспечения), следовательно:

- частота инноваций в бизнес-моделях будет ниже в условиях высокой или низкой интенсивности конкуренции;
- успех инноваций в бизнес-моделях будет выше при низком уровне конкуренции;
- успех инновационной бизнес-модели коррелирует с существованием экосистемы партнеров и посредников.

Динамизм цепочки создания стоимости предполагает интересные возможности для изменений. В частности, при высоких условиях посредничества или отсутствия посредничества новые бизнес-модели могут быть более вероятными. Любопытно, что обе тенденции потенциально могут оказывать одинаковое влияние на распространение новых бизнес-моделей, что требует дополнительного изучения. Связь между динамизмом цепочки создания стоимости и успешностью бизнес-модели не очевидна. Таким образом:

- распространение инноваций бизнес-модели более вероятно при условии высокого уровня посредничества или отсутствия посредничества.

Рассмотрение рыночных факторов предполагает, что распространенность и успех новых бизнес-моделей будет выше тогда, когда фирма будет знать свои целевые сегменты, т.е. знать тех, кого она планирует обслуживать и почему. Следовательно:

- степень распространения и успех инноваций бизнес-модели будет выше в условиях высокой чёткости сегмента;

В рамках данного исследования нами было сформулировано тезисное понимание процесса инновационного развития бизнес-модели, основанного на концепции маркетинга. Данные тезисы лежат в основе деятельности современных предприятий, ориентированных на формирование инновационных предложений рынка.

#### Библиографический список

1. Baden-Fuller, C., Mangematin, V. Business models: a challenging agenda // *Strategic Organization*. 2013. №11(4). pp. 418–427.
2. Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technol-

ogy spin-off companies // *Industrial and Corporate Change*. 2002. №11 (3). pp. 529–555.

3. Iansiti, M., Lakhani, K. R. Digital ubiquity: how connections, sensors, and data are revolutionizing business // *Harvard Business Review*. 2014. №92. pp. 91–99.

4. Kuester, S., Robertson, T. Winning the take-off battle // *European Business Forum*. 2005. №20. pp. 46–48.

5. Porter, M.E., Heppelmann, J.E. How smart, connected products are transforming competition // *Harvard Business Review*. 2014. №92(11). pp. 64–88.

6. Teece, D.J. Business models, business strategy and innovation // *Long Range Planning*. 2010. №43. pp. 172–194.

7. Дорошенко Ю.А. Инновационная компонента устойчивости функционирования промышленного предприятия: монография / Ю.А. Дорошенко, И.В. Сомина. Белгород: БГТУ, 2010. 185 с.

8. Котельников, В.Ю. ТЕНЗ: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями / Котельников В. Ю. Москва: Эксмо, 2007. 90 с.

9. Микалут С.М., Старикова Мария Сергеевна, Резниченко А.А. Анализ структуры внешней деловой среды инновационных предприятий // *Социально-гуманитарные знания*. 2012. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-struktury-vneshney-delovoy-sredy-innovatsionnyh-predpriyatiy> (дата обращения: 05.04.2021).

10. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей [Текст]: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер и И. Пинье; [пер. с англ. М. Кульнева]. 3-е изд. Москва: Альпина Паблишер; Сколково: Московская школа упр., 2013. 287 с.

11. Старикова, М.С. Совершенствование механизма взаимодействия промышленных предприятий с субъектами инновационной среды на основе учета адаптационного потенциала // *Научный результат. Экономические исследования*. 2015. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-mehanizma-vzaimodeystviya-promyshlennyh-predpriyatiy-s-subektami-innovatsionnoy-sredy-na-osnove-ucheta> (дата обращения: 05.04.2021).

Рекомендовано кафедрой  
маркетинга БГТУ