

## ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ ОБНОВЛЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ И МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

В статье представлены результаты исследования возможностей инновационного обновления бизнес-моделей с целью стратегической адаптации бизнеса к вызовам, обусловленным изменениями среды, и обеспечения его конкурентоспособности. Рассмотрены примеры стратегических решений по трансформации элементов бизнес-моделей с использованием инструментов стратегического анализа и маркетинговых исследований.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** бизнес-модель, инновации, инновационные процессы, инновационное развитие, анализ прибыльности клиентов, динамический SWOT-анализ, совместный (конджойнт-) анализ



**Бек Михаил Александрович** — к. т. н., доцент кафедры стратегического маркетинга НИУ ВШЭ. На протяжении многих лет возглавлял работы по технико-экономическому анализу в ГНЦ ФГУП «Центр Келдыша» (Роскосмос). Читает авторские курсы «Маркетинг b-2-b», «Промышленный маркетинг», «Бизнес-планирование» по программам MBA и магистратуры (г. Москва)



**Бек Надежда Николаевна** — к. э. н., доцент кафедры стратегического менеджмента НИУ ВШЭ. На протяжении многих лет была научным руководителем работ по автоматизации управления исследованиями и разработками в авиапромышленности, по стратегическому планированию. Читает авторские курсы «Стратегический менеджмент знаний и инноваций», «Модели бизнеса и методы стратегического менеджмента» по программе магистратуры (г. Москва)

Межстрановое сопоставление условий и результатов повышения конкурентоспособности и инновационного развития экономики России и других стран мира, проведенное с использованием материалов Всемирного экономического форума о глобальной конкурентоспособности [5], свидетельствует о том, что Россия отстает не только от промышленно развитых стран, но и от своих партнеров по БРИКС. Более заметно отставание от Китая по ряду показателей, важных для инновационного развития, в том числе по степени развития кластеров и уровню защиты прав собственности. Это тормозит процессы совершенствования бизнес-моделей (БМ) — одного из важнейших источников конкурентного преимущества и инновационного развития. Создание новых и обновление существующих БМ во многом зависят от особенностей внешней среды бизнеса: работы правовых институтов, интенсивности локальной конкуренции, степени развития межфирменных отношений. Несовершенство институтов, снижение количества и качества местных поставщиков, слабое развитие межфирменных сетей и кластеров

сужают диапазон стратегического выбора компании по обновлению компонентов БМ, разработке и внедрению инновационных решений в отношении организации бизнеса, использованию комплементарных активов и развитию партнерских отношений.

Межстрановое сопоставление на основе экспертных оценок из «Глобального инновационного индекса» показало, что Россия отстает от партнеров по БРИКС по возможностям совершенствования БМ с использованием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) [4]. Чтобы преодолеть это отставание, при разработке радикально новых и обновлении существующих БМ, по мнению авторов, требуется более полный и детальный анализ особенностей бизнес-среды, особенно связанных с выбором целевых сегментов, групп потребителей и трансформацией основного элемента БМ — модели создания ценности для целевых потребителей.

В связи с этим представляется актуальным исследование возможностей использования современных моделей инновационных процессов, методов и инструментов стратегического анализа и маркетинговых исследований в процессах обновления и трансформации БМ компаний, учитывающих специфику среды ведения бизнеса в России. При этом БМ воспринимается как инструмент стратегических преобразований компании в контексте новых вызовов, обусловленных радикальными изменениями бизнес-среды и необходимостью обеспечения стратегического соответствия развития бизнеса этим изменениям.

Опираясь на определение инновационной бизнес-модели (Innovation business model) «как нового способа создания, предоставления и присвоения ценности путем изменения одного или нескольких компонентов бизнес-модели», на современные представления об инновационных БМ, процессах их обновления и трансформации [4, 18, 19, 21, 23–25], а также на результаты ряда практико-ориентированных магистерских исследований по разработке и совершенствованию БМ, бизнес- и маркетинговых

стратегий конкретных компаний, выполненных в НИУ ВШЭ под научным руководством авторов, выделены приоритетные задачи и проанализирована целесообразность использования методических подходов, разработанных и апробированных при формировании и совершенствовании стратегий, для обоснования решений по инновационным БМ. Обновление БМ, их адаптация к изменяющейся бизнес-среде для обеспечения устойчивости конкурентных преимуществ связаны с решением таких стратегических задач, как:

- выбор целевых сегментов и дифференциация предложений ценности на основе инноваций для отдельных групп клиентов;
- внедрение инновационных элементов ценностного предложения для увеличения воспринимаемой клиентами ценности;
- использование инновационных форм стратегического партнерства (с партнерами по совместному созданию ценности).

Эмпирическая база выполненных магистерских исследований была сформирована на основе данных о российских фирмах, действующих в разных отраслях и занимающих разные позиции в цепочках создания ценности. Среди них компании — дистрибьюторы промышленной продукции и услуг на рынках кабельно-проводниковой продукции, легковых шин, техники для сверхлегкой авиации, фирма — владелец сети 5D-кинотеатров, а также компании, предоставляющие услуги для конечных потребителей. Полевые исследования потребностей и предпочтений целевых потребителей промышленной продукции и услуг, а также обоснование стратегических решений были проведены с использованием ряда методов стратегического анализа и маркетинговых исследований, включая динамический SWOT-анализ, анализ прибыльности потребителей, совместный (конджойнт-) анализ; были применены укрупненные модели экономического анализа затрат и результатов, вызываемых внедрением решений по усилению дифференциации и повышению ценности товарных

предложений, проведен по рекомендациям Д. Дебелака [9] GEL-анализ<sup>1</sup> бизнес-модели [2, 8, 11, 12, 15, 16].

Процессы обновления бизнес-моделей, предусматривающие увеличение ценности предложений для клиентов бизнеса, могут рассматриваться как в статике, так и в динамике [21]. Изменения рыночной среды, в том числе вызванные действиями конкурентов, делают инновационное обновление БМ путем изменения одного или нескольких ее компонентов необходимым условием сохранения способности создавать ценность, воспринимаемую целевыми потребителями, и за счет этого поддерживать конкурентоспособность. С учетом потребностей адаптации бизнеса к характерным для современной экономики быстрым и трудно прогнозируемым изменениям представляются предпочтительными подходы, предусматривающие учет динамики. В то же время это требует соответствующего развития моделей инновационных и бизнес-процессов. Разнообразные модели хорошо изученных процессов создания новых товаров и технологий широко используются при управлении инновациями:

- в целях изучения, обобщения и оценки имеющегося опыта (описательные, дескриптивные модели);
- при организации и контроле инновационных процессов и для сравнения применяемых моделей с рекомендуемыми (нормативные модели);
- при решении менеджеральных задач (инструментальные модели).

Однако процессы обновления БМ, инновационные по своей природе, имеют определенную специфику. Уже получены первые результаты исследований по разработке моделей инновационных процессов обновления БМ, учитывающих эту специфику и накопленный опыт применения таких моделей для создания новых товаров и технологий. Рассмотрим процесс обновления БМ на примере модели 4I, в которой выделены четыре

основные фазы (Initiation, Ideation, Integration, Implementation — инициация, генерация идей, интеграция и реализация) [23]. Укрупненно структура модели, описывающая процесс инновационного обновления БМ, представлена на рис. 1.

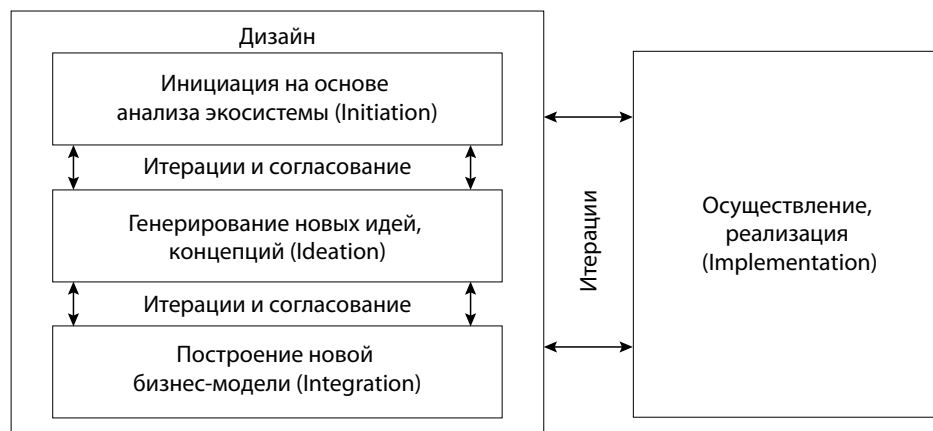
Первые три фазы — инициация, генерирование идей и интеграция — с учетом их взаимосвязи в ходе согласования проекта образуют обобщающую фазу «Дизайн». Эта метафаза завершается построением новой БМ, реализация которой осуществляется на завершающей фазе.

Основным содержанием фазы инициации является анализ экосистемы бизнеса, ее основных участников (клиентов, партнеров, конкурентов, университетов, правительственных органов), достижение понимания их потребностей и мониторинг изменений, происходящих под влиянием движущих сил (драйверов), выявление и учет которых призваны обеспечить своевременное реагирование на изменения. Потребности участников экосистемы фирмы, в первую очередь ее клиентов, нередко являются источниками новых идей по обновлению БМ на следующей фазе.

При формировании новых идей и концепций предусматриваются возможности выхода за границы, определяемые ранее сложившейся бизнес-логикой, отказ от узкого взгляда, предполагающего фокусирование только на товарах и услугах, управление творческим процессом зарождения и обсуждения идей. Важно создать творческую атмосферу при управлении процессом создания идей, расширить состав используемых для их выработки методов.

На третьей фазе, в ходе интеграции, проводится построение новой БМ, обеспечивается согласованность и последовательность решений по четырем основным аспектам (компонентам, изменениям) БМ, каждый из которых посвящен одному из четырех главных вопросов, поиск ответов на которые составляет важную часть процесса инновационного обновления БМ:

<sup>1</sup> GEL-анализ предусматривает оценку БМ по трем основным факторам: наличие превосходных клиентов (Great customers), относительная простота совершения продаж (Easy sales), гарантированное долголетие компании (Long life). — *Здесь и далее прим. авт.*

**Рис. 1.** Структура модели инновационного процесса обновления БМ

Источник: построено на основе работы Франкенбергера и соавторов [23].

- 1) какие потребители, потребительские группы, сегменты являются целевыми для бизнеса;
- 2) какую воспринимаемую целевыми потребителями ценность создает и предлагает компания;
- 3) с использованием каких процессов и видов деятельности бизнес создает предлагаемую ценность;
- 4) почему БМ обеспечивает финансовую жизнеспособность бизнеса.

Кроме того, в рамках третьей фазы должно быть обеспечено управление партнерами, предусматривающее их привлечение к процессу обновления БМ, получение их поддержки, выявление и согласование необходимых изменений для трансформации бизнес-моделей.

В рамках четвертой, последней фазы при осуществлении стратегических и маркетинговых решений по обновлению БМ необходимо преодолеть возможное сопротивление изменениям и убедить всех стейкхолдеров, от которых зависит эффективная реализация этих решений, в необходимости выделения требуемых ресурсов, инвестиций,

обеспечения согласованности действий всех подразделений и руководителей различных уровней. На этой стадии может потребоваться использование в проблемных ситуациях метода проб и ошибок, выполнение пилотных проектов и создание прототипов. Обучение в процессе построения новой БМ должно способствовать последовательному (шаг за шагом) уточнению решений по обновлению БМ.

Следует отметить определенные отличия рассмотренной модели инновационного процесса обновления БМ от моделей процессов создания продуктовых и технологических инноваций. В отличие от первых поколений линейных моделей инновационных процессов, которые предварялись фундаментальными и прикладными научными исследованиями или маркетинговым анализом, процесс обновления или трансформации БМ начинается с фазы инициации, основным содержанием которой является анализ экосистемы бизнеса. Как и в современных версиях нормативных процессных моделей «стадии — ворота» (Stage-Gate Process),

разработанных под руководством Р. Купера [20], и моделей Alpha / Beta Ship<sup>2</sup> [1], в модели обновления БМ предусмотрены возможности итераций, возвращения при необходимости к предыдущим фазам, многократного чередования фаз. Процессы обновления БМ опираются на тесное взаимодействие компании, ее сотрудников с участниками экосистемы и таким образом обеспечивают использование преимуществ сетевых моделей и модели открытых инноваций, выявленных Г. Чесбро [6, 17].

В табл. 1 показаны некоторые области применения инструментов стратегического анализа и методов маркетинговых исследований для решения задач поиска и обоснования возможностей инновационного обновления БМ, выявленные в ходе обобщения материалов ряда практико-ориентированных магистерских исследований. В качестве базы приняты выделенные в модели 4I [23] основные фазы процесса инновационного обновления БМ и решаемые на этих стадиях задачи. На практике состав и содержание решаемых задач, а также возможности использования разных методов и инструментов значительно шире. Например, может потребоваться использование не рассмотренных нами в данной статье методов и инструментов, включая бенчмаркинг, при генерировании идей по обновлению отдельных компонентов, блоков БМ, которые отражают специфику бизнеса и представления разных авторов о структуре БМ и ее составляющих. Новые решения по каждой составляющей БМ могут базироваться на существенно различающихся идеях. Представленный в табл. 1 перечень методов и инструментов не только не является исчерпывающим, но и сознательно сокращен до минимума для того, чтобы проиллюстрировать уже существующие возможности и опыт их применения.

Плюсами на пересечении столбцов и строк отмечены области возможного использования соответствующих методических подходов и инструментов.

Включенные в перечень инструменты могут найти применение лишь в определенных случаях. Некоторые методы, инструменты и подходы позволяют обосновать комплексные решения по нескольким компонентам БМ или оценить общие результаты выполнения отдельных задач. Так, методы инвестиционного анализа применимы для оценки эффективности и сравнения альтернативных вариантов решений по обновлению БМ.

На стадии инициации, при анализе экосистемы бизнеса, состава и потребностей входящих в нее клиентов, партнеров, конкурентов и других участников, целесообразно использование методов маркетинговых исследований, часто применяемых для решения задач сегментирования и таргетирования. При наличии у компании ретроспективной информации о развитии рынка существует возможность уточнить сегментирование и таргетирование по выборке существующих потребителей, используя методы анализа прибыльности потребителей (Customer Profitability Analysis, CPA) и ABC-анализа. Метод ABC-анализа предусматривает деление всех существующих потребителей на более и менее выгодные для бизнеса. Более выгодными считаются те потребители, обслуживание которых позволяет получить больший доход при меньших затратах. Таких клиентов относят к группе А, их немного, но они приносят основную прибыль.

Согласно предложенному Уильямом Шердемом правилу: «20% наиболее выгодных потребителей дают компании 80% прибыли, половина которой теряется при обслуживании 30% наименее выгодных покупателей» [10, с. 108]. Это распределение в основном подтверждается результатами анализа прибыльности потребителей по данным современных зарубежных и российских компаний, хотя цифры могут заметно отличаться. Опираясь на информацию о распределении потребителей по прибыльности, можно дифференцировать товарные предложения для разных групп

<sup>2</sup> Данные модели предусматривают выделение фазы Alpha для предварительной реализации идеи, усовершенствования инновации в тесном сотрудничестве с клиентами и фазы Beta для выведения на рынок инновации с более высокой ценностью.

Таблица 1. Методы решения задач по обновлению БМ

Методы решения задач	Основные фазы инновационного процесса обновления БМ									
	Фаза инициации (Initiation)	Фаза генерирования идей (Ideation)			Фаза интеграции (Integration), выбор и обновление решений					
	Анализ экосистемы бизнеса	Анализ потребностей потребителей	Анализ драйвов и тенденций изменений	Генерирование идей по составу целевых сегментов	Генерирование идей по составу товаров	Генерирование идей по взаимодействию с партнерами	Выявление целевых требований, потребностей групп, сегментов	Выявление того, какую приемлемую цели вымы потребителями ценностью дает компания	Определение того, с использованием каких процессов и видов деятельности компания создает ценность	Ответ на вопрос, почему БМ обеспечивает финансовую жизнеспособность бизнеса
Методы сегментирования и таргетирования на основе анализа привычки клиентов	+						+	+		
Динамический SWOT-анализ			+		+	+			+	+
Совместный (конджойнт-) анализ	+	+								
Методы инвентизионного анализа					+		+			+

клиентов: сформировать для наиболее прибыльных клиентов, входящих в группу А, лучшие предложения ценности и программы лояльности. Собранные в ходе анализа прибыльности клиентов информация может стать основой для перехода к постановке задач, в большей степени ориентированных на динамику, например, к использованию критерия ценности клиентов в течение их жизненного цикла. Возможности уточнения БМ по результатам анализа прибыльности клиентов показаны и детально описаны на примере европейской фирмы, специализировавшейся на разработке, производстве, продажах и маркетинге чистящих средств (химикатов, систем очистки и предметов потребления), в числе основных клиентов которой были промышленные прачечные, фирмы по уборке офисов, отелей [14]. Проведение анализа прибыльности клиентов позволило фирме определить источники прибыли, выявить взаимосвязь между характеристиками основных клиентов, потребителей продукции и затратами фирмы, а также между поведением своих сотрудников и расходами. По результатам анализа было введено дифференцирование товарных предложений фирмы для разных групп клиентов и уточнена система мотивации сотрудников (критерием стала прибыль, а не объем продаж). В целом был обновлен ряд компонентов БМ. Аналогичные результаты были получены в рассмотренных магистерских диссертациях, выполненных в НИУ ВШЭ по материалам ряда российских компаний. На их основе были разработаны рекомендации по совершенствованию маркетинговых и бизнес-стратегий, реализация которых одновременно обеспечивала обновление БМ (в части выбора целевых потребителей и дифференцирования предложений ценности по группам клиентов).

Метод совместного (конджойнт-) анализа является эффективным инструментом решения задач совершенствования маркетинговой деятельности, но пока не получил широкого распространения в российских компаниях. Основная идея метода: совместное рассмотрение (consider jointly) отдельных параметров, атрибутов, свойств товарного

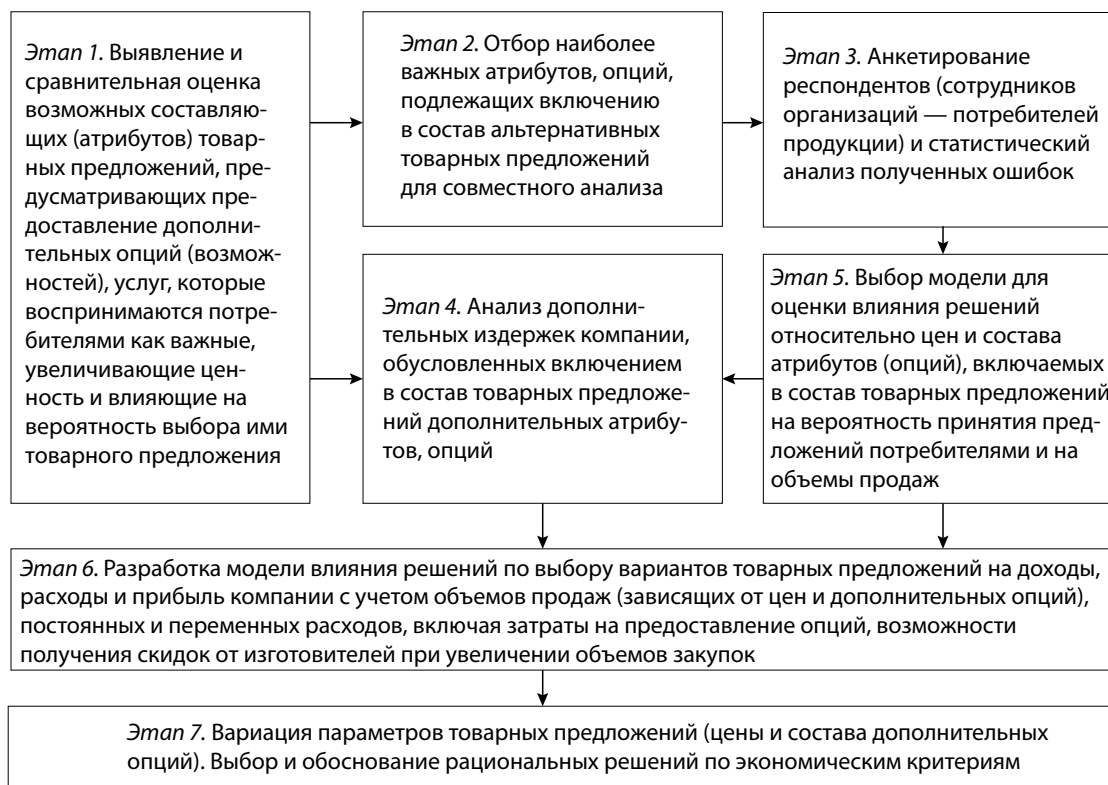
предложения, полезность которых потребители способны оценить, и его цены — дает возможность анализировать согласованные решения по таким компонентам БМ, как модели ценности и экономическая модель.

Проиллюстрируем возможности применения метода совместного (конджойнт-) анализа для оценки влияния альтернативных стратегических маркетинговых решений компаний-дистрибьюторов на воспринимаемую целевыми потребителями ценность товарных предложений и на их готовность выбрать те или иные альтернативные варианты предложений, которые различаются по цене и составу предлагаемых дополнительных опций (возможностей), услуг, повышающих ценность. Укрупненно последовательность выполнения и взаимосвязь выделенных этапов представлена на рис. 2.

На первом этапе определяется состав возможных составляющих (атрибутов) товарного предложения, предусматривающих предоставление дополнительных опций (возможностей), услуг, которые воспринимаются потребителями как важные, увеличивающие ценность и влияющие на вероятность выбора ими товарного предложения. При этом можно опираться на собственный опыт и опыт своих коллег, на результаты анализа литературы, глубинных интервью с экспертами и представителями закупающих организаций. После этого проводится опрос представителей закупающих организаций, непосредственно занимающихся закупками аналогичной продукции, оценивающих важность выявленных атрибутов (составляющих). На основе обобщения полученных оценок выделяются наиболее существенные для потребителей параметры и составляющие товарных предложений и определяется их важность. С использованием отобранных атрибутов проводится совместный анализ, в результате которого формируется модель зависимости готовности покупателей выбрать тот или иной вариант товарного предложения от цены и состава дополнительных опций.

Параллельно разрабатывается модель оценки затрат, доходов и прибыли компании в зависимости

**Рис. 2.** Последовательность выполнения и взаимосвязь основных этапов совместного (конджойнт-) анализа для выбора и обоснования стратегических решений в отношении БМ



Источник: [7].

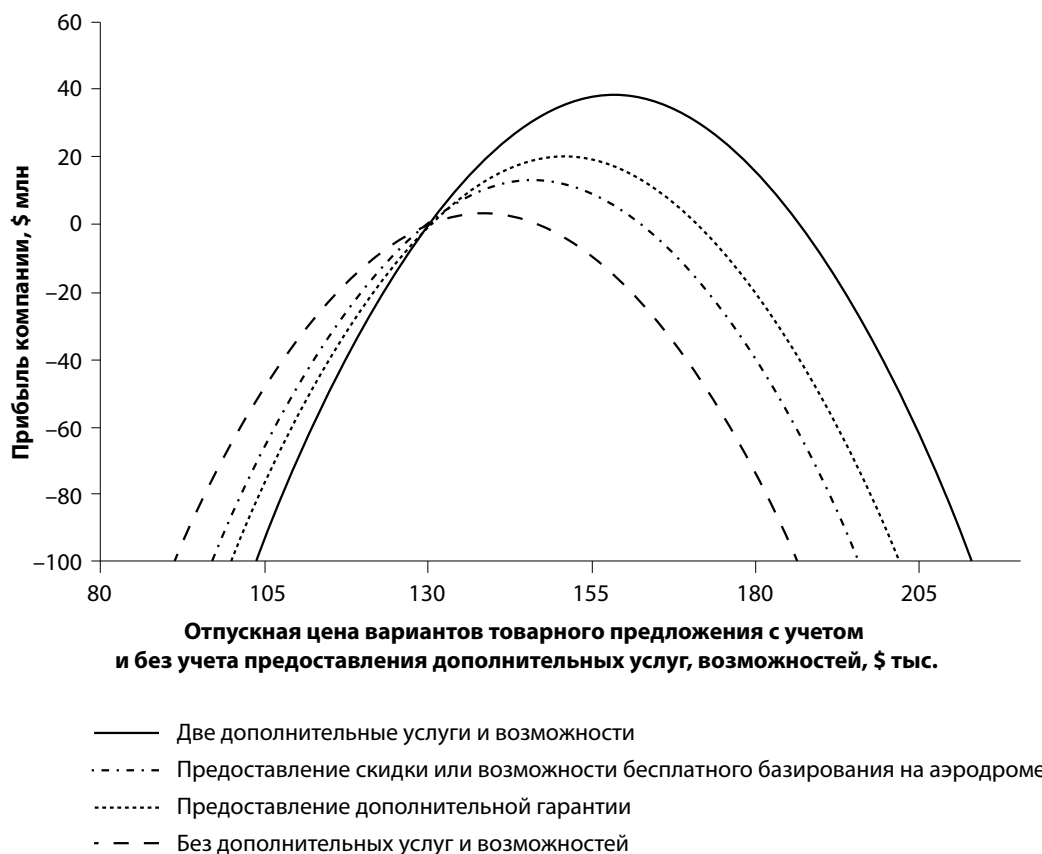
от состава товарных предложений с учетом требуемых специфических инвестиций, текущих затрат, объемов продаж и цен, которая лежит в основе обоснования стратегических решений по такому компоненту БМ, как экономическая модель (модель прибыли). Зависимость прибыли компании от цен и состава товарных предложений иллюстрируется графиками на рис. 3, построенными на основе результатов расчетов по моделям.

Таким образом, включение в состав товарных предложений услуг, увеличивающих ценность, позволяет существенно улучшить экономические

результаты деятельности компаний-дистрибьюторов. Например, для компании — дистрибьютора авиатехники отказ от расширения состава товарного предложения согласно выполненным модельным расчетам приводит к практически нулевому уровню прибыли. Включение же в него дополнительных гарантий, а также скидок (или возможности бесплатного базирования на аэродроме) позволяет повысить воспринимаемую потребителем ценность товарного предложения, поднять уровень цены при повышении удовлетворенности потребителей и объемов продаж, что



**Рис. 3.** Влияние выбора цены и состава товарного предложения на годовую прибыль компании — дистрибьютора авиатехники для сверхлегкой авиации по одному из видов реализуемой продукции



Источник: [7].

может служить основанием для существенного обновления основных компонентов БМ и увеличения прибыльности компании.

Полученные с использованием метода совместного анализа многофакторные модели спроса и дополнительно разработанные модели оценки затрат и результатов создали основу для совершенствования маркетинговых и бизнес-стратегий компаний путем перехода к использованию существенно обновленных БМ, обеспечивающих

предоставление целевым потребителям дополнительных возможностей и услуг, повышающих потребительскую ценность.

А. Остервальдер и И. Пинье рекомендуют объединять SWOT-анализ компании с шаблоном БМ для решения задач по обновлению отдельных компонентов и БМ в целом [13]. Однако классический SWOT-анализ, хорошо зарекомендовавший себя при проведении стратегического анализа и оценки положения компании, носит статический

характер. С позиции стратегической перспективы — изменений во внешней среде в целом, в ее экосистеме, в отрасли, в конкретном рыночном сегменте и в глобальном окружении — более обоснованные решения дает динамический SWOT-анализ [3], о чем свидетельствует опыт применения этого метода для анализа БМ компании с целью ее совершенствования [2, 16]. Методические приемы и статического, и динамического SWOT-анализа предусматривают проведение опросов экспертов и обобщение их оценок. Выявленные в ходе опроса сильные и слабые стороны отдельных компонентов БМ или БМ в целом, а также внешние возможности и угрозы объединяются в матрицу, пример которой представлен в табл. 2. Внутренние факторы, связанные с обновлением БМ, располагаются по вертикали матрицы, внешние (тенденции и события, требующие стратегического отклика) — по горизонтали. В центральной части матрицы находятся оценки влияния внешних изменений на характеристики текущих компонентов БМ и стратегические активы компании.

Внутренние элементы (компонентов БМ и стратегических активов) компании оцениваются экспертами с точки зрения влияния на них каждого внешнего фактора и того, как они могут измениться под суммарным воздействием всех внешних возможностей и угроз на данном временном интервале. При этом используется семибалльная

система оценок взаимовлияния внутренних и внешних факторов в интервале от –3 до +3 баллов.

Оценка 0 присваивается текущим внутренним характеристикам и элементам, значение которых не зависит от соответствующих внешних изменений.

Положительные оценки (в зависимости от степени восприимчивости к соответствующим внешним изменениям в интервале от +1 до +3) имеют:

- сильные стороны, которые будут способствовать получению преимуществ вследствие внешних изменений;
- сильные стороны, которые будут противодействовать негативному воздействию внешних изменений;
- слабые стороны, которые могут быть преодолены за счет внешних изменений.

Отрицательную оценку (от –1 до –3) имеют:

- сильные стороны, которые будут ослаблены за счет влияния соответствующих внешних изменений;
- слабые стороны, которые будут мешать решению проблем обновления, связанных с внешними изменениями;
- слабые стороны, которые будут усугублены внешними изменениями.

Результаты динамического SWOT-анализа позволяют выявить и укрупненно количественно оценить факторы, которые требуют стратегического отклика (возможности и инновации для

**Таблица 2.** Матрица для проведения динамического SWOT-анализа

Сильные и слабые стороны бизнеса и его БМ	Тенденции и события, требующие стратегического отклика				Индикатор изменения положения компании
	Внутренний фактор 1	Внутренний фактор 2	Внутренний фактор 3	...	
Внешний фактор 1					Σ
Внешний фактор 1					Σ
Внешний фактор 1					Σ
...					Σ
Индикатор изменения положения компании	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ

обновления БМ) или трансформации БМ под давлением внешних угроз. Суммирование оценок по строкам позволяет выделить сильные и слабые с позиции перспективы компоненты БМ (соответственно, с положительной и отрицательной суммой оценок). Итоговая суммарная оценка служит индикатором изменения положения компании под влиянием внешних преобразований, если не будет осуществляться обновление БМ. Отрицательная оценка индикатора отражает необходимость принятия мер по изменению сложившейся ситуации.

Применительно к процессу инновационного обновления БМ использование метода динамического SWOT-анализа представляется полезным как на первой фазе, при анализе экосистемы бизнеса, так и на второй, при формировании предложений по изменению сложившейся ситуации, парированию угроз и использованию возможностей.

Коллективное обсуждение с сотрудниками компании и экспертами результатов динамического SWOT-анализа может способствовать выявлению вопросов, для решения которых нужны

новые идеи, и содействовать генерированию таких идей. Наш опыт использования этого метода при анализе практических ситуаций в группах показывает, что участники, опираясь на экспертные оценки, успешно выделяют зоны, требующие принятия мер для решения выявленных проблем, парирования угроз и использования возможностей, и генерируют инновационные идеи, реализация которых может существенно повысить конкурентоспособность. Значительная часть этих идей ведет к обновлению БМ компании. При большом числе рассматриваемых факторов и разнообразии мнений экспертов процесс получения и анализа экспертных оценок может потребовать проведения нескольких итераций.

Таким образом, на основе обобщения практико-ориентированных исследований по разработке и совершенствованию бизнес- и маркетинговых стратегий с использованием методов и инструментов стратегического и маркетингового анализа, некоторые результаты которого показаны в табл. 3, а также методов оценки эффективности модели создания ценности и бизнес-модели показана

**Таблица 3.** Пути и результаты обновления БМ

<b>Ситуации, требующие обновления БМ</b>	<b>Методы и инструменты подготовки и обоснования решений</b>	<b>Результаты обновления БМ</b>
Наблюдается недостаточно четкое выделение целевых групп потребителей, сегментов	Анализ прибыльности клиентов, ABC-анализ	Уточнение решений по выделению целевых групп потребителей, сегментов; дифференциация ценности предложений для отдельных целевых групп
Отмечается слабое использование возможностей увеличения ценности предложений за счет включения в них дополнительных возможностей (опций), комплементарных товаров и услуг, важных для отдельных целевых групп потребителей	Совместный (конджойнт-) анализ, анализ затрат и результатов, связанных с включением в предложения ценности дополнительных возможностей (опций), комплементарных товаров и услуг	Реализация решений по увеличению предложений ценности для отдельных целевых групп потребителей путем включения в них дополнительных возможностей (опций), комплементарных товаров и услуг, увеличение объемов продаж и рентабельности
Под влиянием изменения внешней среды, действий поставщиков и партнеров, существующих и новых конкурентов компания теряет конкурентные позиции, снижается ее финансовая жизнеспособность, ставятся под вопрос стратегические перспективы	Метод динамического SWOT-анализа, другие методы стратегического анализа, методы маркетинговых исследований	Разработка и обоснование мероприятий по укреплению конкурентных позиций и финансовой жизнеспособности компании, в том числе за счет обновления решений по сегментированию и таргетированию, по предложениям ценности для разных групп потребителей, по ценовой политике, каналам распределения и коммуникациям

возможность и целесообразность их применения в процессах инновационного обновления.

Применение методов стратегического анализа и маркетинговых исследований, предусматривающих сбор, обобщение мнений и оценок сотрудников, привлеченных экспертов, партнеров, существующих и потенциальных потребителей, позволяет при инновационном обновлении БМ существенно повысить обоснованность и согласованность отдельных стратегических решений.

Для согласования решений по обновлению БМ со стратегическими маркетинговыми и бизнес-решениями, наряду с методами и инструментами, приведенными в табл. 1, как показали результаты проведенных магистерских исследований, целесообразно использовать VRIO-анализ<sup>3</sup>, анализ цепочек и сетей ценности, GAP-анализ (анализ разрывов), сценарный анализ, методы прогнозирования, бенчмаркинга и построения причинно-следственных диаграмм.

*При подготовке данной статьи использованы результаты исследований, выполненных авторами в 2014 г. в лаборатории сетевых форм организации факультета менеджмента НИУ ВШЭ.*

## ЛИТЕРАТУРА

1. Баркер А. Алхимия инноваций. — М.: Вершина, 2003.
2. Барсуков В.В. Анализ путей совершенствования маркетинговой стратегии и бизнес-модели компании: Магистерская диссертация. — М.: НИУ ВШЭ, 2015.
3. Бек М.А. Маркетинг В2В: Учеб. пособие для вузов. — М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008.
4. Бек М.А., Бек Н.Н. Бизнес-модели: инновационные аспекты // Менеджмент инноваций. — 2014. — №4. — С. 244–256.
5. Бек М.А., Бек Н.Н. Инновационное развитие России: результаты межстранового сопоставления // Менеджмент инноваций. — 2012. — №3. — С. 194–206.
6. Бек М.А., Бек Н.Н. Сетевые формы создания и распространения инноваций // Методология исследования сетевых форм организации бизнеса / Науч. ред. М.Ю. Шерешева. — М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2014. — С. 232–266.
7. Бек М.А., Бессарабова О.Е., Бессарабов С.И. Использование метода совместного (конджойнт) анализа при совершенствовании маркетинговых стратегий дистрибьюторов, работающих на промышленных рынках // Промышленный маркетинг. — 2015. — №1. — С. 16–20.
8. Бессарабов С.И. Разработка рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии на примере компании — дистрибьютора кабельно-проводниковой продукции: Магистерская диссертация. — М.: НИУ ВШЭ, 2013.
9. Дебелак Д. Бизнес-модели. Принципы создания процветающей организации. — М.: Издательский дом «Гребенников», 2009.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер, 2004.
11. Курашев Г.С. Разработка рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии компании-дистрибьютора: Магистерская диссертация. — М.: НИУ ВШЭ, 2015.
12. Куршев Р.С. Разработка рекомендаций по обеспечению формирования потребительской лояльности на российском рынке 5D-кино-театров: Магистерская диссертация. — М.: НИУ ВШЭ, 2014.
13. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблишер, 2012.
14. Реализация анализа прибыльности потребителя: исследование кейса // Маркетинг-дайджест. — 2004. — №1. — С. 77–91.
15. Сафонова О.Е. Разработка рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии на примере компании — дистрибьютора сверхлегкой и легкой авиации: Магистерская диссертация. — М.: НИУ ВШЭ, 2013.
16. Цхададзе Г.Э. Адаптация модели создания ценности для потребителя на российском рынке легковых шин в компании ООО «Мишлен»: Магистерская диссертация. — М.: НИУ ВШЭ, 2014.
17. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий. — М.: Поколение, 2007.
18. Amit R., Zott C. *Creating Value through Business Model Innovation*. — <http://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>.
19. Chesbrough H. (2010). «Business Model innovation: opportunities and barriers». *Long Range Planning*, Vol. 43 pp. 354–363.

<sup>3</sup> VRIO-анализ предусматривает оценку ресурсов и способностей компании, обеспечивающих ее конкурентные преимущества, по их ценности (Value), редкости (Rarity), устойчивости к имитации (Imitability), а также по организации использования ресурсов и способностей для создания ценности (Organization).

20. Cooper R.G., Edgett R.G., Kleinschmidt E.J. (2001). *Portfolio Management for New Products*. New York: Basic Books.
21. Demil B., Lecocq X. (2010). «Business Model evolution: in search of dynamic consistency». *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2–3, pp. 227–246.
22. Dutta S., Lanvin B., Wunsch-Vincent S. (Eds.). *The Global Innovation Index 2014. The Human Factor in Innovation*. — <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-2014-v5.pdf>.
23. Frankenberger K., Weiblen T., Csik M., Gassmann O. (2013). «The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges». *International Journal of Product Development*, Vol. 18, No. 3/4.
24. Mitchell D., Coles C. (2003). «The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation». *Journal of Business Strategy*, Vol. 24, No. 5, pp. 15–21.
25. Teece D.J. (2010). «Business models, business strategy and innovation». *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 172–194.
26. World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2011–2012*. — [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf).