

Концепция реструктуризации бизнес-модели на основе маркетинга инноваций

А. С. Лебедев

Национальный исследовательский университет «МИЭТ», Москва, Россия

drewlebedev@gmail.com

Автором предлагается концепция реструктуризации бизнес-модели компании на основе маркетинга инноваций. Исследована возможность интеграции сильных сторон современных маркетинговых подходов в инструментарий маркетинга инноваций при перестройке бизнес-модели. Установлено, что в процессе реструктуризации необходимо учитывать временной фактор: стадии жизненного цикла компании, бизнес-модели и продукции (инноваций), на основе которых разрабатываются стратегические и оперативные цели изменения действующей бизнес-модели или разработки принципиально новой.

Ключевые слова: реструктуризация; бизнес-модель; маркетинг инноваций; жизненный цикл компании; жизненный цикл бизнес-модели; жизненный цикл продукции.

Concept of Business Model Restructuring Based on Innovation Marketing

A. S. Lebedev

National Research University of Electronic Technology, Moscow, Russia

drewlebedev@gmail.com

The author proposes the concept of the company's business model restructuring based on innovation marketing. He did explore the possibility of integrating the strengths of modern marketing approaches into the toolkit of innovation marketing while restructuring the business model. The author has ascertained that during the restructuring process it is necessary to take into account the time factor: the stages of the lifecycle of the company, the business model and products (innovations), on the basis of which the strategic and operational goals are chosen: changing the actual business model or developing a fundamentally new one.

Keywords: restructuring; business model; innovation marketing; company lifecycle; business model lifecycle; product lifecycle.

Сегодня вопрос реструктуризации бизнеса, особенно крупных промышленных предприятий, остается одним из ключевых в академическом и профессиональном сообществах. Прежде всего это связано со стремлением компаний инновационного типа повысить конкурентоспособность благодаря

высокому качеству человеческого капитала, ориентации на потребителя и периодическому обновлению элементов бизнес-модели. Это побуждает руководителей бизнеса к непрерывному поиску новых подходов и методов, применимых к совершенствованию бизнес-модели на основе ее реструктуризации. Необходимость последней диктуется потребностью в дополнительных источниках роста в условиях нестабильного рынка. Исследования американского экономиста Г. Чесбро [1; 2; 3; 4] показали усиление зависимости между успешным развитием и бизнес-моделью, применяемой компанией. При этом маркетинговые инструменты в комплексном решении данного вопроса применяются крайне редко и в качестве вспомогательных, а не базовых. В связи с этим разработка подхода к реструктуризации бизнес-модели требует использования одной из самых прогрессивных концепций — маркетинга инноваций.

Реструктуризация бизнес-модели, формирующей стратегию и тактику производственной и коммерческой деятельности, представляет собой процесс целенаправленного изменения организационной и функциональной структуры управления, который обусловлен воздействиями факторов внешней или внутренней среды. Как известно, маркетинг инноваций — это «концепция управления маркетингом, направленная на удовлетворение потребностей компетентных потребителей-новаторов более эффективными по сравнению с компаниями-конкурентами процессами формирования научно-технических идей, создания, освоения и реализации инновационной продукции» [5, с. 19].

С позиций реструктуризации на основе бизнес-моделирования маркетинг инноваций можно представить как процесс создания гибкой бизнес-модели компании

инновационного типа на базе комплексного и системного подходов, реализуемых с помощью маркетинговых новаций в целях увеличения стоимости бизнеса.

Согласно определению, закрепленному в федеральном законодательстве, инновация — это «введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях» [6, с. 14].

Новация — в широком смысле, «любое качественно новое дополнение или изменение, отражающееся на конечных действиях (в деятельности) или свойствах конечного продукта с переналадкой, изменениями или даже заменой алгоритма деятельности, новыми технологиями или устройствами (конструкциями)» [7].

При создании инноваций используются современные технологии и средства производства, поэтому для их продвижения на рынок также должны применяться новые, актуальные решения и инструменты в области маркетинга — маркетинговые новации. Эти новации также могут быть генерированы для сопровождения и продвижения на рынок продуктов или услуг, не являющихся инновационными, и для совершенствования бизнес-моделей с учетом новых целей компании при изменении ее стратегии.

Условие успешной реструктуризации бизнес-модели компании — соблюдение ряда специфических принципов маркетинга инноваций, действующих во внутренней и внешней среде компании (таблица 1).

Помимо следования принципам маркетинга инноваций, в контексте его использования при реструктуризации бизнес-модели можно интегрировать в нее элементы современных маркетинговых инструментов, заимствованных из разных концепций и подходов (таблица 2).

Таблица 1

**Значение специфических принципов
маркетинга инноваций
для реструктуризации бизнес-модели**

Среда применения	Принцип	Значение для реструктуризации бизнес-модели
Внешняя	Инновационные маркетинговые взаимоотношения с бизнес-средой	Позволяет гибко изменять и настраивать коммуникационную составляющую бизнес-модели, внедряя новые формы и способы взаимодействия
	Формирование инновационной маркетинговой инфраструктуры бизнеса	Компоновка элементов бизнес-моделей компаний с ориентацией на интеграцию маркетингового механизма во все бизнес-процессы для совместного поиска и реализации нестандартных решений
Внутренняя	Инновационность маркетингового сопровождения	Маркетинговое сопровождение бизнес-модели на протяжении ее жизненного цикла в целях продления стадий роста ценности и стабильности за счет периодических корректировок
	Долговременная инновационная коммерческая стратегия бизнеса	Построение гибкой масштабируемой коммерческой стратегии и ее непрерывное развитие в рамках модернизируемой бизнес-модели компании
	Инновационность в планировании маркетинговой деятельности и диффузия инноваций	Систематическое планирование внедрения преобразований в бизнес-модель и ее маркетинговую составляющую с учетом особенностей текущей стадии жизненного цикла
	Системность и комплексность при разработке инновационных маркетинговых инструментов (новаций)	Организация бизнес-модели, нацеленной на создание маркетинговых новаций на определенной стадии жизненного цикла ценности, благодаря взаимосвязанной и всесторонней работе ее элементов

Таблица 2

**Маркетинговые концепции и подходы,
используемые при реструктуризации бизнес-модели**

Маркетинговый подход	Преимущества	Недостатки	Способы интеграции в маркетинг инноваций
Латеральный маркетинг	Творческое нестандартное решение задач реструктуризации на основе трансформации проблемных элементов бизнес-модели	Трудность выявления уровней, проблемных зон и направлений латерального воздействия на бизнес-модель	Замена элементов старой бизнес-модели путем включения в нее маркетинговых новаций по этапам стоимостной цепи и стадиям жизненного цикла
Маркетинг взаимоотношений	Фокус на удержании текущих потребителей. Совместная работа над проблемами бизнеса	Учет социально-этических и человеческого факторов	Перестройка бизнес-модели путем совершенствования маркетинговых программ лояльности клиентов
Маркетинговый аутсорсинг	Повышение эффективности маркетинговых функций посредством их передачи профессиональной структуре	Зависимость от качества работы сторонней организации; инвестирование финансов в сотрудников «чужой» компании	Реструктуризация функциональной структуры бизнес-модели путем маркетингового аутсорсинга
Логистический маркетинг	Подчинение процессов производства целям и задачам маркетинга	Требуется кардинальное изменение организационной структуры бизнес-модели, поскольку управленческие функции целиком возлагаются на маркетинговые службы	Совершенствование бизнес-модели на основе модернизации распределительной политики маркетинга
Международный маркетинг	Ориентация на экспорт и поиск новых иностранных рынков сбыта на основе создания конкурентоспособной продукции	Повышенные затраты и требования к квалификации кадров, ослабление работы с внутренним рынком	Корректировка бизнес-модели на основе инструментов управления маркетингом внешнеэкономической деятельности при выходе на внешний рынок

Маркетинговый подход	Преимущества	Недостатки	Способы интеграции в маркетинг инноваций
Холистический маркетинг	Реализация принципов системного и комплексного подходов в маркетинговой деятельности	Трудность сохранения эмерджентности двух систем (маркетинга и бизнеса) при реализации принципа в бизнес-модели	Коррекция бизнес-модели в части системной реструктуризации маркетинговой деятельности
Бенчмаркинг	Комплексное сравнение эффективности работы компаний по различным направлениям, в том числе в маркетинге	Возможность некорректных выводов, так как сравнение доступных показателей может не учитывать внутренних особенностей компании-образца	Внесение в бизнес-модель изменений на основе положительных результатов бенчмаркинга
Коммуникационный маркетинг	Использование современных инструментов маркетинговых коммуникаций	Ограниченность концепции: она ориентирована только на продвижение и игнорирует другие элементы комплекса маркетинга	Реструктуризация бизнес-модели на принципах коммуникационного маркетинга
Глобальный маркетинг	Унификация маркетинговой деятельности в соответствии с международными стандартами	Отсутствие учета региональной, географической и иной специфики локальных рынков	Реструктуризация бизнес-модели в соответствии с международными нормами и стандартами

Из таблицы 2 следует, что в качестве основных подходов к реструктуризации бизнес-модели могут быть выбраны:

- изменение элементов прежней бизнес-модели путем включения в нее маркетинговых новаций по этапам стоимостной цепи и стадиям жизненного цикла;
- перестройка бизнес-модели посредством совершенствования маркетинговых программ лояльности клиентов;
- изменение функциональной структуры бизнес-модели путем маркетингового аутсорсинга;
- совершенствование бизнес-модели на основе модернизации распределительной политики маркетинга;

- корректировка бизнес-модели на базе инструментов управления маркетингом внешнеэкономической деятельности при выходе на внешний рынок;
- изменение бизнес-модели в части системной реструктуризации маркетинговой деятельности;
- внесение в бизнес-модель изменений на основе положительных результатов бенчмаркинга;
- перестройка бизнес-модели на принципах коммуникационного маркетинга;
- изменение бизнес-модели в соответствии с международными нормами и стандартами.

При реструктуризации бизнес-модели на основе маркетинга инноваций необходимо учитывать временной фактор, так как от стадий жизненного цикла, на которых находятся и компания, и производимая ею продукция, зависят принимаемые компанией стратегические и оперативные управленческие решения, направленные на реструктуризацию бизнес-модели.

Согласно классическому определению Ф. Котлера [8], под *жизненным циклом продукта* понимается промежуток времени, в течение которого товар обращается на рынке (выходит на рынок, переживает рост, зрелость и упадок).

Родственное понятие — *жизненный цикл компании* — означает совокупность стадий развития (возникновение, рост, стабильность, спад, ликвидация), которые проходит фирма за период своего существования.

Жизненный цикл бизнес-модели определяется как временной период, состоящий из роста (притока) потребительной ценности, стабильности и устаревания (оттока ценности) (рис. 1). На стадии роста бизнес-модель внедряется в работу организации с последующей корректировкой элементов бизнес-модели, ориентированной на улучшение

ценностных характеристик создаваемой продукции (инновации), после чего формируются окончательный вид и параметры функционирования бизнес-модели. Поэтому стадию роста сопровождает нестабильность, вызванная отсутствием оптимального механизма взаимодействия элементов бизнес-модели. На стадии стабильности поддерживаются сформированные ранее основные параметры бизнес-модели. При этом происходит максимизация прибыли, но далее постепенно снижается потребительская ценность. Стадия стабильности может вызвать незначительное изменение отдельных элементов в общей концепции бизнес-модели. Переломный момент наступает, когда прибыль компании снижается до уровня, соответствующего аналогичной отметке на этапе роста ценности. Нередко это свидетельствует о невозможности восстановления денежного потока до прежних значений без проведения существенных преобразований всех элементов действующей бизнес-модели. Стадия устаревания предполагает выбор варианта разрешения сложившейся ситуации: разработать новую бизнес-модель или попытаться значительно обновить прежнюю.

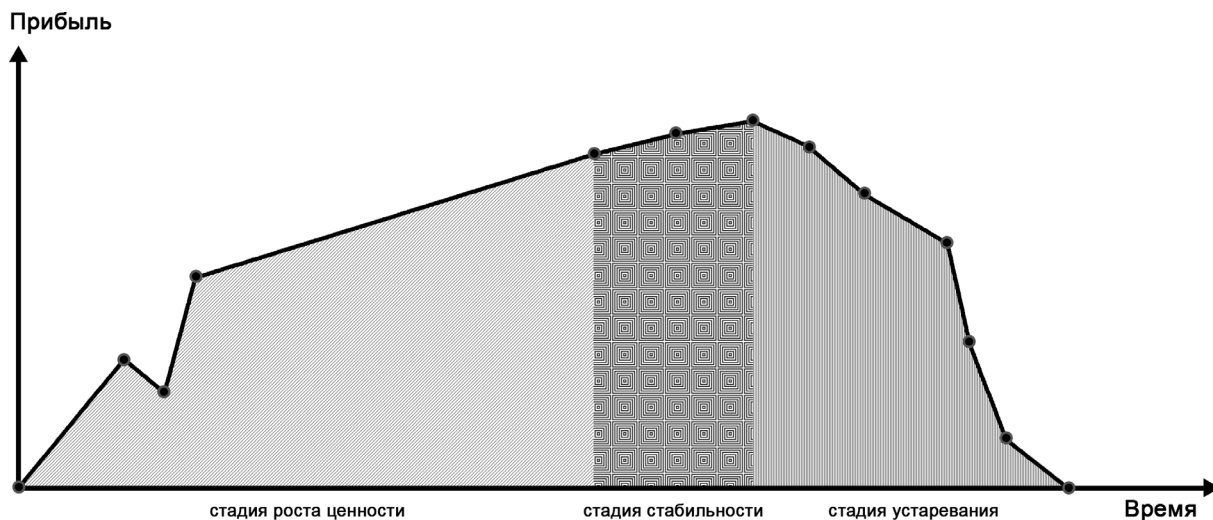


Рис. 1. Жизненный цикл бизнес-модели

В рамках концепции реструктуризации автором предлагается разработать бизнес-модель на основе маркетинговых новаций в зависимости от трех

динамических характеристик: стадий жизненного цикла компании, бизнес-модели и инноваций, создаваемых организацией (рис. 2).

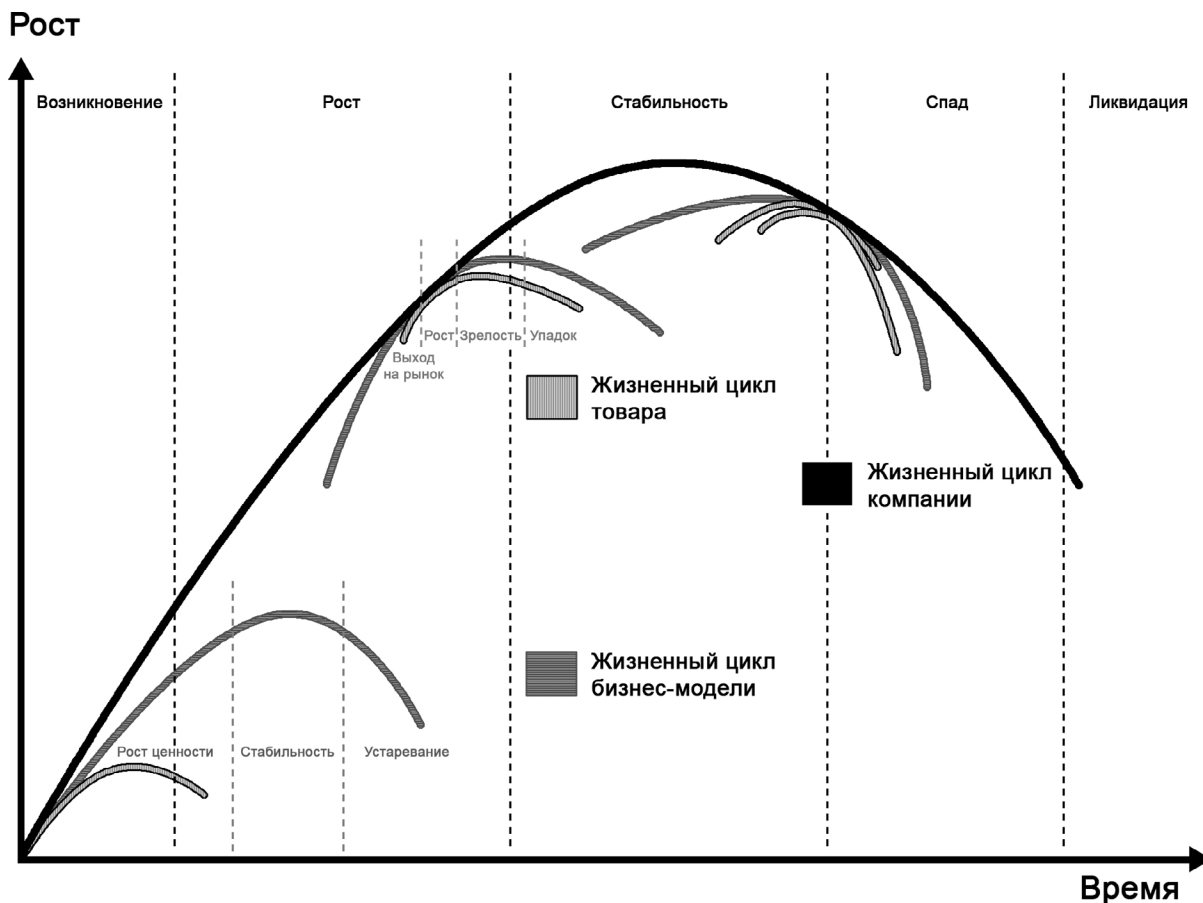


Рис. 2. Стадии жизненного цикла компании, бизнес-моделей и инноваций

Если ни на одной из стадий не совпадают точки жизненного цикла компании и хотя бы одного (одной) из ее продуктов и бизнес-моделей, это говорит о рассогласовании стадий жизненных циклов, т. е. о неэффективности выбранной модели. Общие точки касания кривой жизненного цикла компании и бизнес-модели на разных стадиях характеризуют эффективное управление, однако на каждой стадии необходимы различные маркетинговые решения, учитывающие специфику этих временных промежутков. Бизнес-модель должна изменяться в соответствии

с динамикой рыночной конъюнктуры и с жизненным циклом организации, которая в свою очередь подчиняется цикличности, отражающей тенденции научно-технического прогресса — кондратьевским волнам (см. рис. 3). В связи с этим жизненный цикл компании должен переходить на новый виток развития, отображаемый экспонентой, и следовать тенденциям НТП, что и обуславливает необходимость реструктуризации бизнес-модели. Наилучшим моментом перехода к новой бизнес-модели является начало стадии насыщения, как показано на рисунке 3.

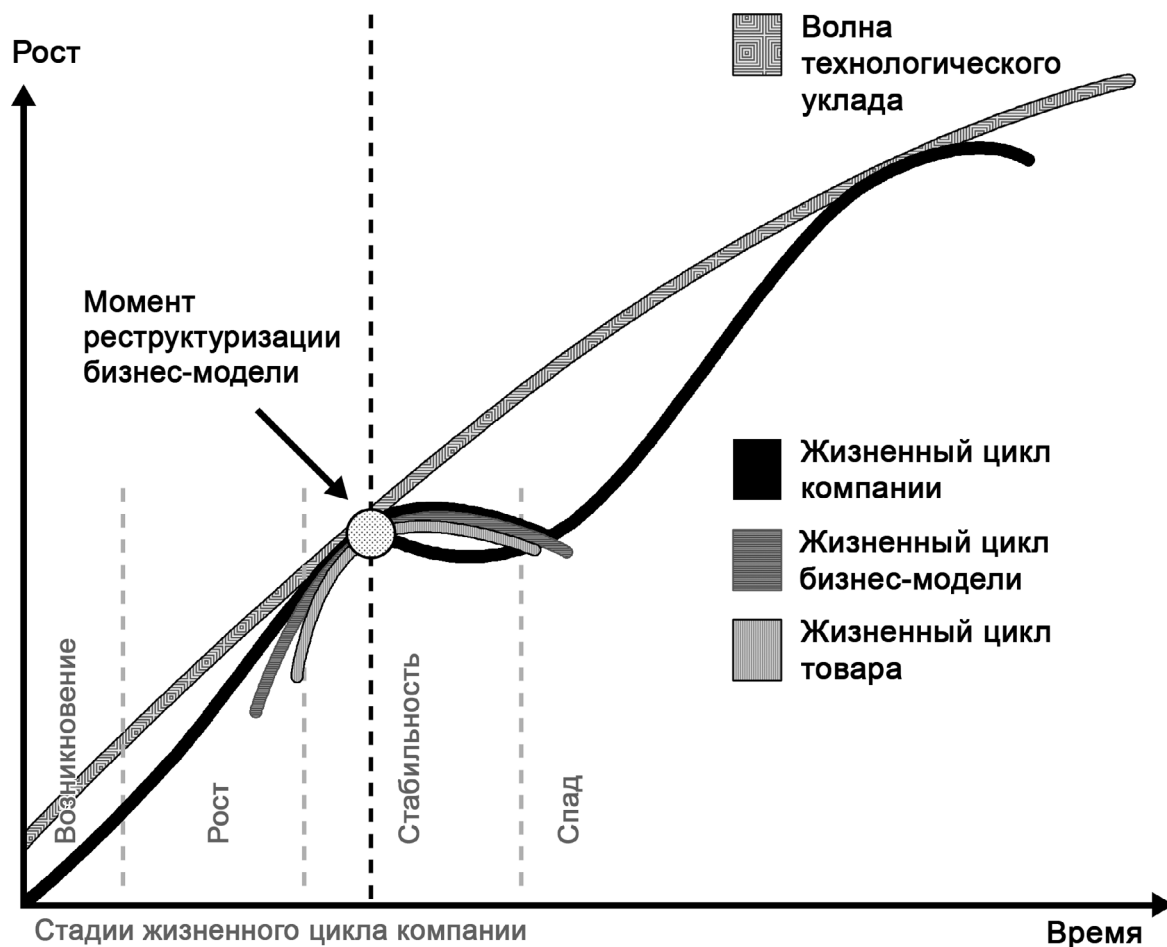


Рис. 3. Взаимосвязь реструктуризации бизнес-моделей и жизненных циклов

Предлагаемый авторский подход позволяет:

- определить инновационную стратегию развития компании в средне- и долгосрочной перспективе с учетом научно-технических достижений и фактора времени;
- своевременно сформировать концепцию и цели реструктуризации элементов или бизнес-модели в целом, в соответствии с изменением стратегии инновационной компании и стадий жизненного цикла, на которых она находится;
- изменить товарную политику компании, ориентируясь на ее стратегические цели и темпы НТП;
- разработать маркетинговую стратегию и маркетинговые новации, адекватные тенденциям развития компании и ее бизнес-модели.

Реструктуризация — бизнес-модели может производиться поэлементно или путем принципиальных изменений, в зависимости от основательности технологических перемен и с учетом позиции на кривой жизненного цикла. Такой подход обеспечит актуализацию стратегической позиции компании и стимулирует ее инновационную активность. Механизмом реализации предложенного подхода может служить маркетинговое сопровождение путем внедрения маркетинговых новаций, наиболее эффективных на соответствующих стадиях жизненного цикла.

Литература

1. Chesbrough H., Rosenbloom R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's

technology spin-off companies // *Industrial and Corporate Change*. 2002. Vol. 11 No. 3. P. 529—555. DOI: 10.1093/icc/11.3.529.

2. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.

3. Chesbrough H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 272 p.

4. Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore // *Strategy and Leadership*. 2007. Vol. 35 No. 6. P. 12—17. DOI: 10.1108/10878570710833714.

5. Короткова Т. Л. Маркетинг инноваций: пособие для маркетологов высокотехнологичного бизнеса. М.: Нобель Пресс, 2014. 200 с.

6. Федеральный закон от 21 июля 2011 г. № 254-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О науке и государственной научно-технической политике”» // *Российская газета: федеральный вып.* 2011. № 5537 (16): 26 июля. С. 14.

7. Каррыев Б. С. Хроники ИТ-революции: Интернет, коммуникации, масс-медиа: [электронный ресурс]. [Б. м.]: Издательские решения, 2016 (ООО «ЛитРес», 20110311). Режим доступа: платный. URL: <http://www.litres.ru/batyr-seidovich-karryev/hroniki-it-revolucii/> (дата обращения: 28.02.2018).

8. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. 2-е европ. изд. М.; СПб.; Киев: Вильямс, 1998. 1056 с.

9. Бур С. Мозг фирмы = Brain of the firm / Пер. с англ. М. М. Лопухин. М.: Радио и связь, 1993. 415 с.: ил.

10. Кондратьев Н. Д. Большие циклы экономической конъюнктуры: доклад // *Проблемы экономической динамики* / Н. Д. Кондратьев. М.: Экономика, 1989. С. 172—226. (Экономическое наследие).

11. Короткова Т. Л. Повышение конкурентоспособности инноваций на основе маркетинговых новаций // *Инновации*. 2016. № 3 (209). С. 33—38.

12. Короткова Т. Л. Современные тенденции в маркетинге: инновации в управлении бизнесом. М.: Нобель Пресс, 2013. 322 с.

13. Короткова Т. Л. Условия и принципы внедрения маркетинга инноваций в российский бизнес // *Проблемы инновационного развития экономики: монография* / Л. Н. Андреева, Ю. А. Анищенко, Ю. М. Грузина и др.; под общ. ред. С. С. Чернова. Новосибирск: Изд-во ЦРНС, 2014. Гл. 3. С. 87—115.

14. Короткова Т. Л., Власов А. В. Коммерциализация и маркетинг инноваций: монография. М.: Креативная экономика, 2012. 166 с.: диагр.

15. Котлер Ф. Маркетинг XXI века: [сборник: пер. с англ.]. СПб.: Нева, 2005. 425 с. (Бизнес бестселлер).

16. Ламбен Ж.-Ж., Чумнатас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг. 2-е изд. М. [и др.]: Питер, 2008. 718 с.: ил.

17. Лебедев А. С. Маркетинговое сопровождение наукоемкого производства на основе «пирамиды маркетинговых новаций» // *Микроэлектроника и информатика — 2016: Мат-лы науч.-тех. конф.* (Зеленоград, 20—22 апреля 2016). М.: МИЭТ, 2016. С. 63—69.

18. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 432 с.

19. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.

Поступила 13.02.2018

Лебедев Андрей Станиславович — аспирант кафедры МиУП Национального исследовательского университета «МИЭТ» (Россия, 124498, Москва, г. Зеленоград, пл. Шокина, д. 1); интернет-маркетолог ООО «Параллель» (ГК UNITILE), drewlebedev@gmail.com

References

1. Chesbrough H., Rosenbloom R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial and Corporate Change*, 2002, Vol. 11 No. 3, pp. 529—555, doi: 10.1093/icc/11.3.529.

2. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston, Harvard Business School Press, 2003, 227 p.

3. Chesbrough H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape, Boston, Harvard Business School Press, 2006, 272 p.

4. Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore, *Strategy and Leadership*, 2007, Vol. 35 No. 6, pp. 12—17, doi: 10.1108/10878570710833714.

5. Korotkova T. L. Marketing innovatsii: posobie dlya marketologov vysokotekhnologichnogo biznesa (Innovation Marketing: A Handbook for Marketing Professionals of High-Tech Business), M., Nobel' Press, 2014, 200 p.

6. Federal'nyi zakon ot 21 iyulya 2011 g. No. 254-FZ "O vnesenii izmenenii v Federal'nyi zakon 'O nauke i gosudarstvennoi nauchno-tekhnicheskoi politike'" (Federal Law from July 21, 2011 No. 254-FZ "On Making Changes in Federal Law 'On Science and State Research and Development Policy'"), *Rossiiskaya gazeta*, federal'nyi vyp., 2011, No. 5537 (16): 26 iyulya. S. 14.
7. Karryev B. S. *Khroniki IT-revolutsii: Internet, kommunikatsii, mass-media (IT Revolution Chronicles: Internet, Communications, and Mass Media)*. Izdatel'skie resheniya, 2016 www.litres.ru/batyr-seidovich-karryev/hroniki-it-revolucii/ (access mode: payment, ООО "LitRes", 20110311).
8. Osnovy marketinga (Principles of Marketing), per. s angl., F. Kotler, G. Armstrong, D. Sonders, V. Vong, 2-e evrop. izd., M., SPb., Kiev, Vil'yams, 1998, 1056 p.
9. Bir S. Mozg firmy (Brain of the Firm), Per. s angl. M. M. Lopukhin, M., Radio i svyaz', 1993, 415 p., il.
10. Kondrat'ev N. D. Bol'shie tsikly ekonomicheskoi kon'yunktury: doklad (Major Cycles of Business Environment: A Report), *Problemy ekonomicheskoi dinamiki*, N. D. Kondrat'ev, M., Ekonomika, 1989, pp. 172–226, Ekonomicheskoe nasledie.
11. Korotkova T. L. Povyshenie konkurentosobnosti innovatsii na osnove marketingovykh novatsii (Improving the Competitiveness of Innovation Based Marketing Innovation), *Innovatsii*, 2016, No. 3 (209), pp. 33–38.
12. Korotkova T. L. *Sovremennye tendentsii v marketinge: innovatsii v upravlenii biznesom (Contemporary Trends in Marketing: Innovation in Business Administration)*, M., Nobel' Press, 2013, 322 p.
13. Korotkova T. L. *Usloviya i printsipy vnedreniya marketinga innovatsii v rossiiskii biznes (Conditions and Principles of Innovation Marketing Introduction into Russian Business)*, *Problemy innovatsionnogo razvitiya ekonomiki*, monografiya, by L. N. Andreeva, Yu. A. Anishchenko, Yu. M. Gruzina i dr., pod obshch. red. S. S. Chernova, Novosibirsk, Izd-vo TsRNS, 2014, Gl. 3, pp. 87–115.
14. Korotkova T. L., Vlasov A. V. *Kommertsializatsiya i marketing innovatsii (Commercialization and Innovation Marketing)*, monografiya, M., Kreativnaya ekonomika, 2012, 166 p., diagr.
15. Kotler F. *Marketing XXI veka (21st Century Marketing)*, sbornik, per. s angl., SPb., Neva, 2005, 425 p., Biznes bestseller.
16. Lamben Zh.-Zh., Chumpitas R., Shuling I. *Menedzhment, orientirovannyi na rynek: strategicheskii i operatsionnyi marketing (Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing)*, 2-e izd., M. i dr., Piter, 2008, 718 p., il.
17. Lebedev A. S. *Marketingovoe soprovozhdenie naukoemkogo proizvodstva na osnove "piramidy marketingovykh novatsii" (Marketing Support of Knowledge-Based Industry on the Base of "Marketing Novations Pyramid")*, *Mikroelektronika i informatika — 2016, Mat-ly nauch.-tekh. konf. (Zelenograd, 20–22 aprelya 2016)*, M., MIET, 2016, pp. 63–69.
18. Slivotski A. *Migratsiya tennosti. Chto budet s vashim biznesom poslezavtra? (Value Migration. What Will Happen to Your Business the Day After Tomorrow?)*, M., Mann, Ivanov i Ferber, 2006, 432 p.
19. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 2010, 288 p.

Submitted 13.02.2018

Lebedev Andrey S., PhD Candidate of Marketing and Projects Management Department, National Research University of Electronic Technology (Russia, 124498, Moscow, Zelenograd, Shokin sq., 1), and Internet marketing professional, ООО "Parallel" (UNITILE Company Group), drewlebedev@gmail.com