

Методика реструктуризации бизнес-модели на основе маркетинга инноваций

А. С. Лебедев

Национальный исследовательский университет «МИЭТ», Москва, Россия

drewlebedev@gmail.com

Описана предлагаемая автором методика реструктуризации бизнес-модели компании на основе выявления несоответствия кривых жизненных циклов компании, ее бизнес-модели и создаваемых инноваций. Предлагается, в качестве инструмента устранения обнаруженного рассогласования, трехмерная матрица разработки стратегии реструктуризации бизнес-модели компании. С помощью матрицы производится разработка и последующее внедрение маркетинговых новаций по стадиям жизненного цикла и элементам бизнес-модели в целях ее полной или поэлементной реструктуризации.

Ключевые слова: методика реструктуризации; бизнес-модель; маркетинг инноваций; жизненный цикл компании; жизненный цикл бизнес-модели; жизненный цикл инновации.

Business Model Restructuring Methodology Based on Innovations Marketing

A. S. Lebedev

National Research University of Electronic Technology, Moscow, Russia

drewlebedev@gmail.com

The author describes the original methodology proposed for the company's business model restructuring based on identifying the discrepancy between the lifecycle curves of the company, its business model and the innovations it creates. The author has proposed, as tool of detected discrepancy elimination, 3D matrix of company business model restructuring strategy implementation. Using that matrix the development and implementation of marketing innovations in the lifecycle stages and the business model elements are done for the purpose of its full or element-by-element restructuring.

Keywords: restructuring methodology; business model; innovations marketing; company lifecycle; business model lifecycle; innovative product lifecycle.

Бизнес-моделирование является одной из приоритетных областей научного и профессионального знания, поскольку позволяет находить дополнительные источники роста в условиях нестабильного рынка и новых подходов к совершенствованию действующей и разработке новой бизнес-модели, повышая таким образом конкурентоспособность

компании. Реструктуризация бизнес-модели на основе маркетинга инноваций представляет собой процесс ее адаптации к стадии жизненного цикла, на котором находится компания инновационного типа, с учетом временного фактора, посредством применения маркетинговых инструментов в целях увеличения стоимости бизнеса.

Предлагаемый автором подход позволяет проанализировать взаимное соответствие стадий жизненного цикла компании, бизнес-модели и продуктов (инноваций), создаваемых компанией. Бизнес-модель должна изменяться согласно динамике рыночной конъюнктуры и жизненному циклу компании, в свою очередь подчиняющейся цикличности, отражающей тенденции научно-технического прогресса, — кондратьевским

волнам [1] (рис. 1). 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. Теория и практика управления (см., напр., [2]) свидетельствуют о том, что начало перехода к новой бизнес-модели должно совпадать с началом стадии насыщения, как показано на рис. 1.

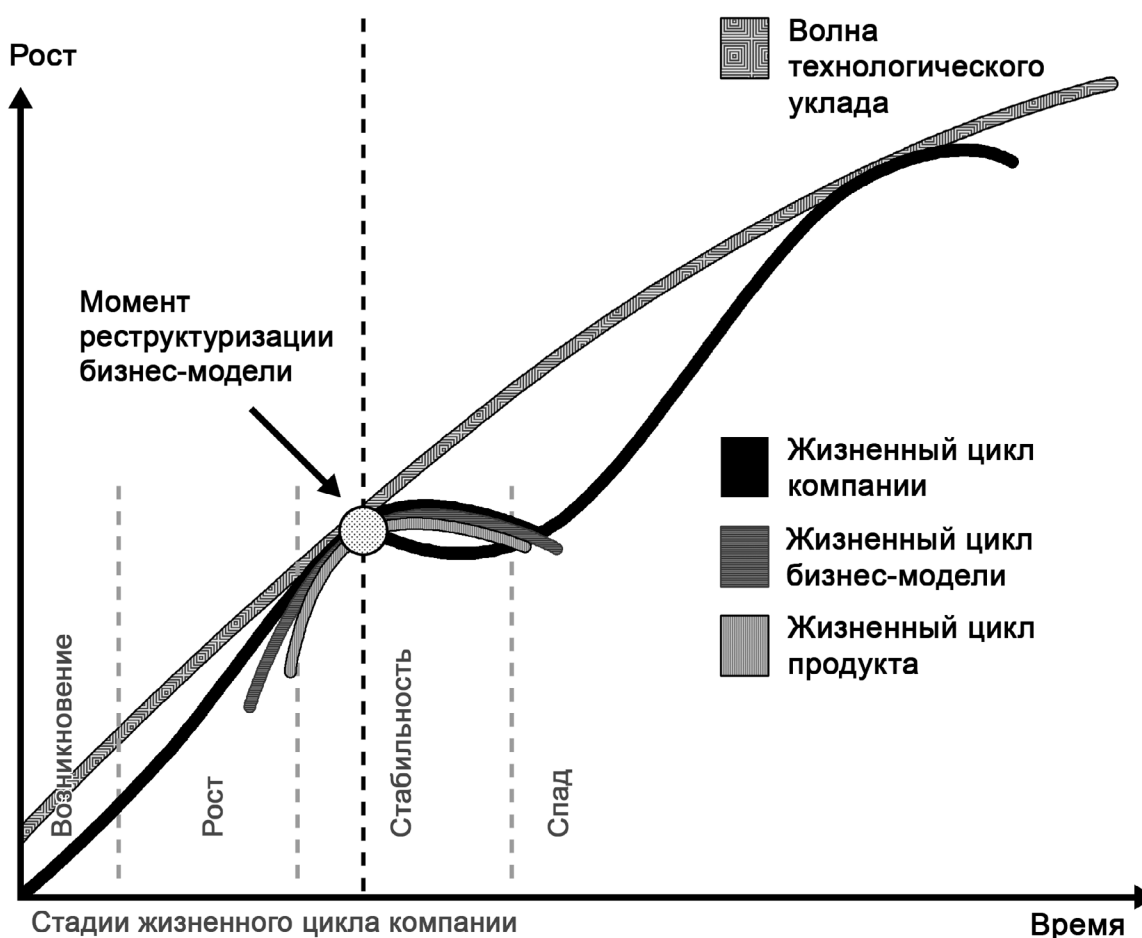


Рис. 1. Определение времени смены бизнес-модели по экспонентам развития компании, бизнес-модели и продукта

В целях реализации концепции бизнес-моделирования с учетом временного фактора, обусловленного НТП и динамикой развития компании в соответствии с маркетинговой микро- и макросредой, автором предлагается алгоритм, схема которого показана на рис. 2. На первом этапе (рис. 2), в соответствии с предлагаемой

методикой, анализируется текущее положение компании и бизнес-модели на кривых жизненных циклов. Несовпадение жизненных циклов свидетельствует о расхождении уровня научно-технического развития компании и действующей на нем бизнес-модели, что тормозит развитие инновационной деятельности компании.

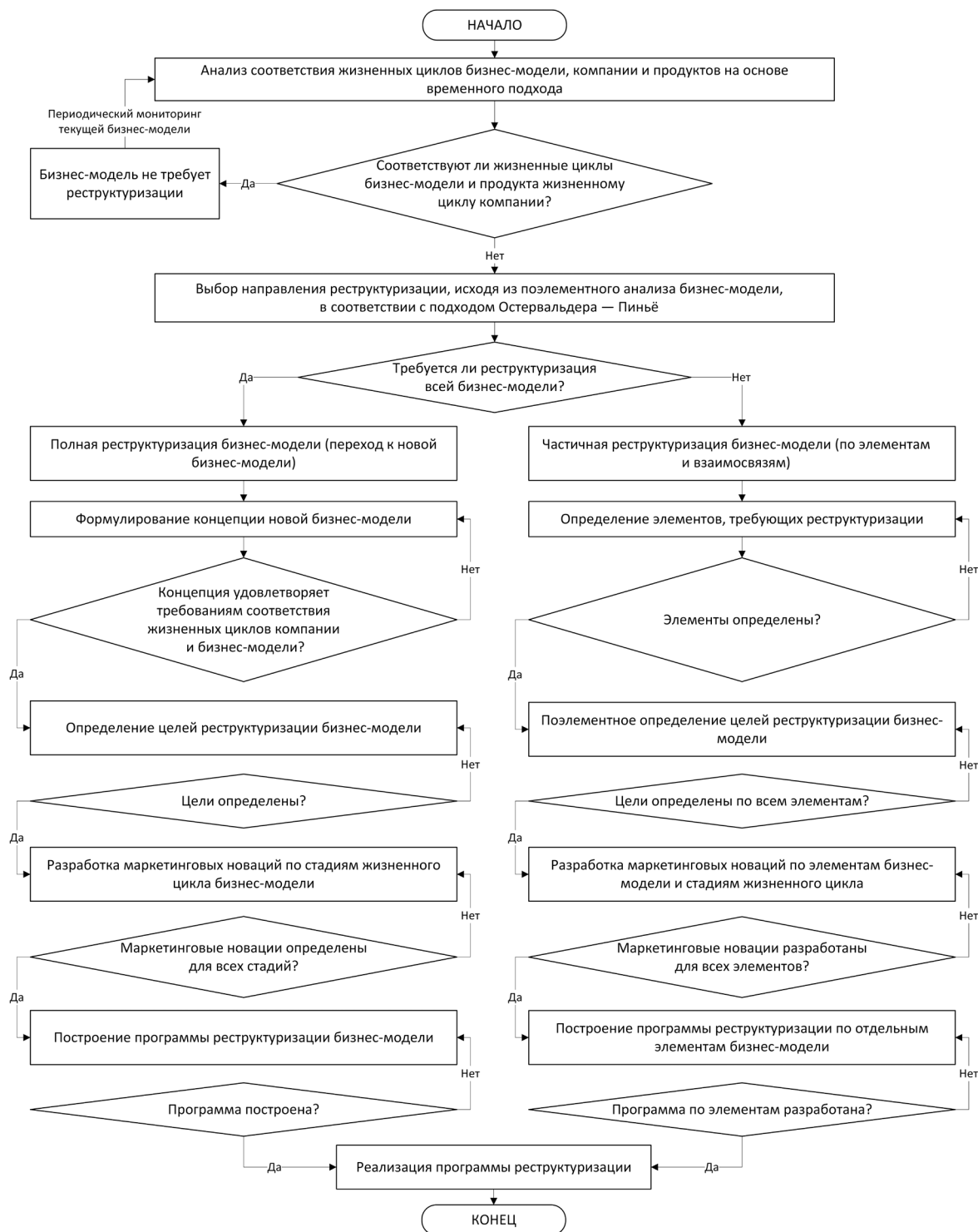


Рис. 2. Алгоритм методики реструктуризации бизнес-модели компании

Если принятая бизнес-модель отвечает современному уровню развития НТП, соответствует позиции компании на кривой жизненного цикла, а продукция релевантна запросам целевых потребителей, реструктуризация не требуется. Это не отменяет необходимости мониторинга, который

рекомендуется проводить с периодичностью, диктуемой темпами научно-технического обновления рыночной конъюнктуры.

Если определено полное или частичное рассогласование, далее выбираются направления реструктуризации: модификация отдельных элементов бизнес-модели и их

взаимосвязей или разработка принципиально новой бизнес-модели. В качестве инструмента для выбора и разработки направлений реструктуризации бизнес-модели предлагается использовать поэлементный анализ поставленных целей на основе подхода к построению бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пиньё [3]. Предложенный ими

шаблон состоит из девяти структурных блоков (рис. 3), образующих стоимостную цепь. В модель включены следующие элементы: ключевые партнеры, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, ценностные предложения, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, потребительские сегменты, структура затрат и источники доходов.



Рис. 3. Шаблон бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пиньё

Затем в зависимости от выбранного направления формируется концепция создания бизнес-модели или реструктуризации действующей за счет определения стратегических целей полной или частичной перестройки в соответствии со стадиями жизненного цикла компании и бизнес-модели путем разработки маркетинговых новаций. При формировании концепции используются матрицы-шаблоны, представленные в табл. 1, 2, 3 и позволяющие учесть текущее временное положение

компании, бизнес-модели и продуктов. В матрице, представленной в табл. 1, по горизонтали приведены стадии жизненного цикла компании, а в матрице табл. 2 — стадии жизненного цикла бизнес-модели, предложенные А. Сливотски [4]. По вертикали в обеих матрицах расположены элементы бизнес-модели по Остервальдеру — Пиньё. В ячейки табл. 1 и 2 на пересечении элементов бизнес-модели и стадий жизненного цикла вписываются формируемые цели реструктуризации.

Таблица 1

Матрица-шаблон стратегических целей реструктуризации элементов бизнес-модели по стадиям жизненного цикла компании

	Элементы бизнес-модели по Остервальдеру — Пиньё	Стратегические цели по стадиям жизненного цикла компании				
		Возникновение	Рост	Стабильность	Спад	Ликвидация
Стратегические цели по элементам бизнес-модели	Ключевые партнеры
	Ключевые виды деятельности
	Ключевые ресурсы
	Ценностные предложения
	Взаимоотношения с клиентами
	Каналы сбыта
	Потребительские сегменты
	Структура затрат
Источники доходов	

При полной смене бизнес-модели разработка стратегических целей выполняется по всем элементам и стадиям жизненного цикла. В случае частичной реструктуризации

бизнес-модели соответствующие цели разрабатываются по отдельным элементам бизнес-модели, находящейся на конкретной стадии жизненного цикла.

Таблица 2

Матрица-шаблон текущих целей реструктуризации по элементам бизнес-модели и стадиям жизненного цикла

	Элементы бизнес-модели по Остервальдеру — Пиньё	Текущие цели по стадиям жизненного цикла бизнес-модели		
		Стадия роста ценности	Стадия стабильности	Стадия устаревания
Текущие цели по элементам бизнес-модели	Ключевые партнеры
	Ключевые виды деятельности
	Ключевые ресурсы
	Ценностные предложения
	Взаимоотношения с клиентами
	Каналы сбыта
	Потребительские сегменты
	Структура затрат
	Источники доходов

На следующем этапе генерируются цели бизнес-модели в соответствии с маркетинговыми новациями по элементам бизнес-модели, реализующие текущие (табл. 3).

Таблица 3

Матрица-шаблон маркетинговых новаций по стадиям жизненного цикла

Элементы бизнес-модели по Остервальдеру — Пиньё	Стратегические цели по стадиям жизненного цикла компании	Текущие цели по стадиям жизненного цикла бизнес-модели	Маркетинговые новации по текущим целям и по элементам бизнес-модели
Ключевые партнеры
Ключевые виды деятельности
Ключевые ресурсы
Ценностные предложения
Взаимоотношения с клиентами
Каналы сбыта
Потребительские сегменты
Структура затрат
Источники доходов

Таким образом, получается трехмерная объемная матрица маркетинговых новаций по элементам бизнес-модели и стадиям жизненного цикла, реализующих стратегические и текущие цели реструктуризации (рис. 4). По горизонтали перечислены элементы бизнес-модели в соответствии с нотацией Остервальдера — Пиньё, по вертикали — группы маркетинговых

новаций согласно пирамиде маркетинговых новаций [5]. Ось «глубины» отражает стадии жизненного цикла бизнес-модели. Каждая трехмерная фигура, образованная отрезками осей, представляет собой маркетинговую новацию конкретного типа, разработанную для определенного элемента бизнес-модели и соответствующую стадии ее жизненного цикла. Таким

образом формируется комплекс маркетинговых новаций как набор методических инструментов, реализующих стратегические и текущие цели реструктуризации, а также учитывающих временной фактор

(стадии жизненного цикла бизнес-модели) и элементный состав бизнес-модели, что позволяет визуально ясно представить общую картину развития и пути реализации намеченной стратегии.

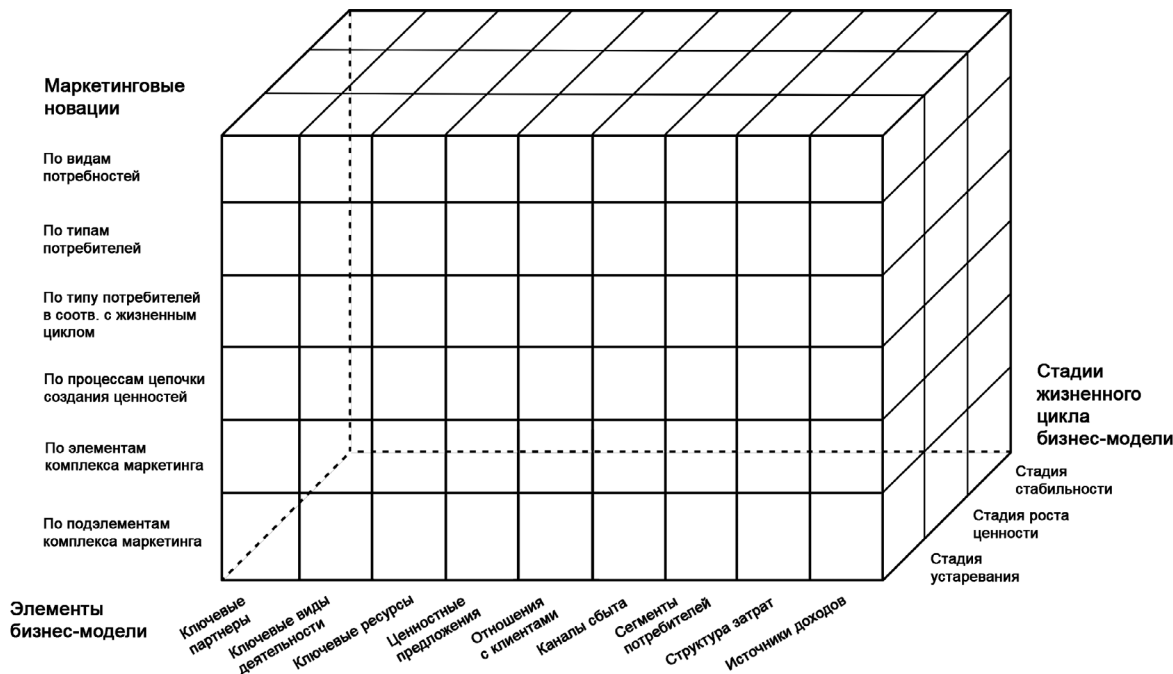


Рис. 4. Трехмерная матрица разработки стратегии реструктуризации бизнес-модели компании

Источник: разработано автором

На завершающем этапе разработанные стратегические и текущие цели реструктуризации реализуются комплексом маркетинговых новаций посредством разработки и внедрения проекта развития компании на основе новой бизнес-модели.

Итак, методика реструктуризации бизнес-модели компании построена с учетом совпадения или рассогласования стадий жизненных циклов компании, бизнес-моделей и создаваемой новой продукции. Степенью несовпадения кривых жизненных циклов определяется масштабность реструктуризации:

- 1) полная и принципиальная смена бизнес-модели или
- 2) локальное совершенствование элементов бизнес-модели.

В случае полной реструктуризации, т. е. создания принципиально новой бизнес-модели компании, меняются все ее элементы, которые должны быть ориентированы на прогнозные изменения факторов

макросреды бизнеса, прежде всего научно-технических. Если анализ кривых жизненных циклов компании, бизнес-модели и продукции указывает на частичное их несовпадение (например, не согласованы жизненные циклы бизнес-модели и инновации), модернизируются только те элементы, которые тормозят развитие инновационной активности бизнеса. В любом случае предусматривается разработка стратегических и текущих целей и их реализация на основе маркетинговых новаций, адекватных соответствующим временным и рыночным факторам и направленных на изменение стратегии бизнеса с целью повысить капитализацию компании и стимулировать ее инновационную активность.

Литература

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

2. **Бир С.** Мозг фирмы = Brain of the firm / Пер. с англ. М. М. Лопухин. М.: Радио и связь, 1993. 415 с.: ил.
3. **Osterwalder A., Pigneur Y.** Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
4. **Сливотски А.** Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 432 с.
5. **Короткова Т. Л.** Маркетинг инноваций: пособие для маркетологов высокотехнологичного бизнеса. М.: Нобель Пресс, 2014. 200 с.
6. **Короткова Т. Л.** Повышение конкурентоспособности инноваций на основе маркетинговых новаций // *Инновации*. 2016. № 3 (209). С. 33—38.
7. **Короткова Т. Л.** Современные тенденции в маркетинге: инновации в управлении бизнесом. М.: Нобель Пресс, 2013. 322 с.
8. **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.*
9. **Короткова Т. Л., Власов А. В.** Коммерциализация и маркетинг инноваций: монография. М.: Креативная экономика, 2012. 166 с.: диагр.
10. **Котлер Ф.** Маркетинг XXI века: [сборник: пер. с англ.]. СПб.: Нева, 2005. 425 с. (Бизнес бестселлер).
11. **Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И.** Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг. 2-е изд. М. [и др.]: Питер, 2008. 718 с.: ил.
12. **Лебедев А. С.** Маркетинговое сопровождение наукоемкого производства на основе «пирамиды маркетинговых новаций» // *Материалы научно-технической конференции «Микроэлектроника и информатика — 2016»*. М.: МИЭТ, 2016. С. 63—69.
13. **Лебедев А. С.** Концепция реструктуризации бизнес-модели на основе маркетинга инноваций // *Экономические и социально-гуманитарные исследования*. 2017. № 1 (17). С. 27—36.
14. *Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. 2-е европ. изд. М.; СПб.; Киев: Вильямс, 1998. 1056 с.*
2. **Bir S. (Beer S.)** *Mozg firmy (Brain of the Firm)*, Per. s angl. M. M. Lopukhin, M., Radio i svyaz', 1993, 415 p., il.
3. **Osterwalder A., Pigneur Y.** *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 2010, 288 p.
4. **Slivotski A.** *Migratsiya tsennosti. 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.
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. **Korotkova T. L.** *Povyshenie konkurentosposobnosti innovatsii na osnove marketingovykh novatsii (Improving the Competitiveness of Innovation Based Marketing Innovation)*, *Innovatsii*, 2016, No. 3 (209), pp. 33—38.
7. **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.
8. **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.
9. **Korotkova T. L., Vlasov A. V.** *Kommertsializatsiya i marketing innovatsii (Commercialization and Innovation Marketing)*, monografiya, M., Kreativnaya ekonomika, 2012, 166 p., diagr.
10. **Kotler F.** *Marketing XXI veka (21st Century Marketing)*, sbornik, per. s angl., SPb., Neva, 2005, 425 p., Biznes bestseller.
11. **Lambin Zh.-Zh., Chumpitas R., Shuling I.** (Lambin J.-J., Chumpitaz R., Schuling 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.
12. **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.
13. **Lebedev A. S.** *Kontseptsiya restrukturalizatsii biznes-modeli na osnove marketinga innovatsii (Concept of Business Model Restructuring Based on Innovation Marketing)*, *Ekonomicheskie i sotsial'no-gumanitarnye issledovaniya*, 2017, No. 1 (17), pp. 27—36.
14. *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.

Поступила 26.02.2018

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

References

1. **Kondrat'ev N. D.** *Bol'shie tsikly ekonomicheskoi kon'yunktury: doklad (Major Cycles of Business Environment)*, *Problemy ekonomicheskoi dinamiki*, N. D. Kondrat'ev, M., Ekonomika, 1989, pp. 172—226, Ekonomicheskoe nasledie.

Lebedev Andrey S., PhD Candidate of Marketing and Project 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

Submitted 26.02.2018