кая мебель и мебель для спальни. Вся мебель в Leroy Merlin разных производителей. Сеть развивает свою торговую марку и выпускает сборную мебель и принадлежность для дома под ней. Позиционирование марки определено строго – она рассчитана на клиентов, для которых цена имеет определяющее значение. Заметим, что подобные форматы работы самые капиталоемкие, однако при соблюдении четкой стратегии развития бренда такой формат может быть наиболее сильным.

Проведя анализ локального розничного рынка мебели в городе Мытищи, авторы пришли к выводу, что каждый формат преследует собственные цели. Торговый дом с родовым названием может быть хорош только для маргинальных потребителей и владельцев торгового дома. Марочная дилерская сеть в текущих условиях подразумевает лишь специализацию на мебельном ассортименте и сдачу площадей в аренду – без развития собс-

твенной торговой марки. Бутики производителя зачастую располагаются в привлекательных местах, но маркетинговой стратегии у них нет и неправильно выявлена целевая аудитория. Дом для дома – требует больших вложений и является одной из самых сложных структур на мебельном рынке. На стабильно растущем локальном рынке производителю и дилеру необходимо, прежде всего, иметь маркетинговую стратегию, четкое видение своей аудитории, ее ценностей и причин выбора мебели именно его торговой марки.

Библиографический список

1. РБК. Исследования рынков [Электронный ресурс]. Розничные сети по продаже мебели и мебельные торговые центры в России, сор. 2008. – Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/research/562949953539386.shtml>
2. HeadHunter [Электронный ресурс]. Состояние рынка труда Москвы, сор. 2009. – Режим доступа: <http://hh.ru/file/5043340.pdf>

КЛАССИФИКАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Ф.И. СИМАНОВСКИЙ, *ассистент каф. менеджмента и информационных технологий МГУЛ*

f.simanovskiy@gmail.com

Сегодняшняя практика показывает, что очень часто компании задумываются о разработке бизнес-модели только тогда, когда им необходимы инвестиции. Необходимо понимать, что бизнес-модель должна проектироваться не на основе бизнес-плана и стратегии компании, а бизнес-план и стратегия должны создаваться на основе бизнес-модели. Осознание этого простого правила позволит компаниям экономить огромное количество ресурсов бизнеса, а для стартапов следование этой концепции позволит их бизнесу не погибнуть сразу же после выхода на рынок. Стартапов на ранних стадиях развития можно сравнить с гусеницами: для инвесторов они представляют такую же непонятную массу неопределенного цвета, и убедить их в том, что впоследствии эта гусеница превратится в прекрасную бабочку, которая проживет больше одного дня, очень сложно. В истории бизнеса огромное количество примеров, когда посредственная инновация с применением великолепной бизнес-модели заставляла до-

ставать кошельки инвесторов и потребителей компании, в то время как на великолепную инновацию без грамотной бизнес-модели никто не обращал внимания.

Бизнес-модель должна концептуализироваться как основа для формирования стратегии компании. Чтобы объяснить стратегию и ее специфические качества заинтересованным лицам, особенно участникам финансового рынка, описание должно обеспечить ясное и четко выраженное представление того, как компания создает ценность и как операционная и тактическая стратегии взаимодействуют между собой.

Различать разнообразные структуры бизнес-моделей можно согласно тому, касаются ли они описания только основных концепций бизнеса или являются более определенными и детальными в описаниях.

Признаки трех типологий определенных бизнес-моделей, наряду с их возможными преимуществами и недостатками, представлены в табл. 1.

Анализ определений бизнес-моделей

Тип определения	Признаки	Преимущества	Недостатки
Общее определение бизнес-модели	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компоненты, из которых состоит бизнес ▪ Общие признаки производства ▪ Метамодель или онтология для бизнес-моделей 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Преимущества агрегирования, то есть понимание основ того, как компания создает ценность 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Картина становится слишком общей для того, чтобы передать важные нюансы конкретного бизнеса
Развернутое определение бизнес-модели	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Метод ведения бизнеса ▪ Фокусирование на всей системе предприятия ▪ Архитектура для производства ценности ▪ Описание ролей и отношений 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Создание ценности должно быть понято через всю цепочку создания ценности, в которой участвует компания 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Недостаточное фокусирование на основных процессах создания ценности ▪ Включает факторы, не полностью управляемые компанией
Узконаправленное определение бизнес-модели	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Описание уникальных внутренних аспектов ▪ Инфраструктура для генерации ценности ▪ Подробные отчеты о связях, процессах и причинно-следственных сетях 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Функционирование определенной фирмы расценивается за счет детальных бизнес-процессов ▪ Точные и соответствующие описания 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Цифры могут запутать и помешать восприятию ▪ Потеря полного понимания

Классификация бизнес-моделей

Для систематического исследования бизнес-моделей необходимо выявить их разновидности и научиться различать их типы.

Любой бизнес можно классифицировать, ответив на два фундаментальных вопроса:

- 1) Какие активы вовлечены в бизнес?
- 2) Какие права на активы продаются?

Ответы на эти вопросы создают 2 измерения бизнеса, на стыке которых образуются 16 архетипов бизнес-моделей. Среди активов, вовлеченных в бизнес, можно выделить 4 основных типа: физические, финансовые, нематериальные и человеческие активы. Физическими активами являются товары долговременного использования (такие как здания, компьютеры и станки) и товары недолговременного использования (такие как пища, одежда и бумага). Финансовые активы включают наличные деньги и другие активы, такие как акции, облигации и страховые полисы, которые дают их владельцам права на потенциальные доходы в будущем.

Нематериальные активы включают юридически защищенную интеллектуальную собственность (патенты, авторские права и торговые марки), а также такие нематериальные активы, как знание, репутация и брэнд.

Человеческие активы включают время людей и усилия, требуемые для выполнения различной работы. Конечно, люди не «активы» в бухгалтерском смысле и не могут быть куплены и проданы, но их время и знание могут быть «сданы в аренду» за плату. Эти активы составляют первое измерение, используемое для классификации бизнес-моделей.

Второе измерение составляют права на продаваемые активы. Одним из фундаментальных аспектов бизнеса является то, какие законные права присуждаются покупателю после завершения сделки. Первым и самым очевидным правом, которое может продать бизнес, является право собственности на владение активом. Клиенты, которые покупают право собственности, могут использовать актив по своему усмотрению – они могут продать его, разрушить или избавиться от него. Вторым видом права, которое может продать бизнес, является право использования актива – таким активом может быть автомобиль или комната в гостинице. Клиенты покупают право использовать актив определенными способами в течение определенного промежутка времени, но владелец актива сохраняет право собственности и может ограничить способы использования актива. По истечении определенного времени права возвращаются владельцу.

Права на активы

<i>Влияние бизнеса на преобразование актива</i>		
<i>Какие права продаются</i>	Существенное	Ограниченное
Владение активом	Создатель	Дистрибьютор
Использование актива	Владелец	
Передача актива	Брокер	

Есть еще один менее очевидный, но важный вид прав, который можно продать. Это право передачи актива, которое должно быть согласовано с потенциальными покупателями или продавцами. Например, брокер недвижимого имущества часто сначала должен получить право купить, продать или арендовать собственность от имени принципала. Тогда право продается контрагенту, который без права не мог соответствовать требованиям принципала, иногда из-за нормы практики деловых отношений, но часто потому, что юридически принципал и контрагент должны воспользоваться услугами брокера.

Как показано в табл. 2, каждое из этих прав соответствует различным моделям, имеющим права на актив. Таблица также отражает одно различие – компании, которые продают право собственности на актив, различаются на те, которые значительно преобразовывают продаваемый ими актив, и те, которые практически не изменяют его. Это позволяет различать компании, которые делают то, что они продают (как производители) и те, которые продают товары, которые произвели другие фирмы.

Можно было бы проигнорировать это различие и классифицировать только одну модель (названную, например, «продавец») включающую все фирмы, продающие права собственности. Но если так сделать, то в эту категорию попали бы практически все компании, и важное концептуальное различие между двумя разными видами прав на активы (права создателя и дистрибьютора) было бы утеряно.

Наоборот, создание этого различия во всех других столбцах таблицы разделило бы интуитивно понятные категории способами, которые имеют небольшую очевидную ценность в бизнесе. Например, люди обычно не различают владельцев, которые создали акти-

вы, которые они сдают в аренду и тех, которые их не создавали.

С этими двумя различиями – типом продаваемых прав и уровнем преобразования актива – можно выявить четыре модели прав на активы, показанных в табл. 2. Ниже рассмотрим подробнее каждую из этих моделей.

1) Создатель покупает сырье или компоненты от поставщиков и затем преобразовывает или собирает их, чтобы создать продукт для последующей продажи. Это преобладающая бизнес-модель в производстве. Ключевое различие между создателями и дистрибьюторами то, что создатели проектируют продукты, которые они продают. Можно классифицировать фирму как создателя, даже если она отдает все физическое производство на аутсорсинг, но посредством проектирования создает более 50 % ценности продукта.

2) Дистрибьютор покупает продукт и перепродает этот же продукт кому-то еще.

Дистрибьютор обычно обеспечивает дополнительную ценность, например, транспортируя или повторно упаковывая продукт или обеспечивая обслуживание клиентов. Данная бизнес-модель очень распространена в оптовой и розничной торговле.

3) Владелец продает право использования актива в течение установленного периода времени без права собственности на актив. Модель владельца включает не только физических собственников, которые обеспечивают временное использование физических активов (здания, авиалинии), но также и кредиторов, которые обеспечивают временное использование финансовых активов (деньги, акции), подрядчиков и консультантов, которые оказывают услуги, связанные с временным использованием человеческих активов. Эта модель применяется компаниями, функционирующими в совершенно разных отраслях и продающих права на временное использование своих активов.

Архетипы бизнес-моделей

Типы активов Какие права продаются	Финансовые	Физические	Нематериальные	Человеческие
Создатель, владение активом с правом на его существенное преобразование	Предприниматель	Производитель	Изобретатель	Создатель человеческих активов
Дистрибьютор, владение активом с правом на его ограниченное преобразование	Финансовый трейдер	Оптовый или розничный продавец	Продавец интеллектуальной собственности	Дистрибьютор человеческих Активов
Владелец, использование актива	Владелец финансовых активов	Владелец физических активов	Владелец интеллектуальной собственности	Подрядчик
Брокер, посредник по передаче актива	Брокер по финансовым активам	Брокер по физическим активам	Брокер по интеллектуальной собственности	Брокер по человеческим активам

4) Брокер облегчает продажи путем нахождения покупателей для продавцов и продавцов для покупателей, а также путем выполнения определенных обязательств, необходимых потенциальным клиентам. В отличие от типичного дистрибьютора брокер не получает в собственность продаваемый продукт. Вместо этого брокер получает плату или комиссию от покупателя и/или продавца. Эта бизнес-модель распространена в маклерстве недвижимого имущества, биржевом и страховом маклерстве.

Определения и примеры бизнес-моделей

1) Предприниматель создает и продает финансовые активы. Часто объектом продажи становится созданная им компания. Например, венчурные предприниматели, фирмы-инкубаторы и инвесторы, активно инвестирующие в стартапы. В данную бизнес-модель не включены предприниматели, которые никогда не продают созданные ими фирмы.

Примеры: Kleiner, Perkins, Caufield & Byers

2) Производитель создает и продает физические активы. Производитель – самый распространенный тип модели создателя.

Примеры: General Motors, Bethlehem Steel.

3) Изобретатель создает и затем продает нематериальные активы, такие как патенты и авторские права. Фирмы используют эту бизнес-модель относительно редко, но

некоторые технологические фирмы получают часть своих доходов этим путем.

Примеры: Lucent’s Bell Labs.

4) Создатель человеческих активов создает и продает людей, созданных естественно или искусственно, или полученных в результате захвата – сегодня это незаконно и нравственно неприемлемо в большинстве стран. Эта бизнес-модель включена здесь для логической законченности и как историческая сноска о бизнес-модели, которая была распространена в прошлом.

Примеры: работорговля, захват заложников с целью их дальнейшей продажи, суррогатное материнство.

5) Финансовый трейдер покупает и продает финансовые активы без их значительного преобразования. Банки, инвестиционные фирмы и другие финансовые учреждения, которые инвестируют в собственные счета, включены в эту бизнес-модель.

Пример: когда банк Merrill Lynch инвестирует в компании, которые собираются выпустить акции, он приобретает долю компании со скидкой 7 % и эффективно перепродает их на публичных торгах.

6) Оптовый или розничный продавец покупает и продает физические активы. Это самая распространенная модель типа дистрибьютор.

Примеры: WalMart, Amazon.

7) Продавец интеллектуальной собственности – торговец покупает и продает нематериальные активы. Эта бизнес-модель

включает фирмы, которые покупают и продают интеллектуальную собственность, такую как авторские права, патенты, доменные имена, и т.д.

Примеры: NTL Inc., reg.ru

8) Дистрибьютор человеческих активов покупает и продает человеческие активы. Как и создатель человеческих активов, эта бизнес-модель незаконна и редка в большинстве стран и включена только для логической законченности.

Примеры: государства выкупают своих граждан из плена террористов, сомалийские пираты продают захваченных моряков.

9) Владелец финансовых активов позволяет другим использовать свои наличные деньги или другие финансовые активы на определенных условиях. Есть два главных подтипа этой бизнес-модели:

9а) Кредиторы обеспечивают заемщика наличными деньгами, которые клиент может использовать в течение ограниченного срока за определенную плату.

Примеры: Bank of America, Fannie Mae.

9б) Страховщики предоставляют своим клиентам финансовые резервы, которые клиенты могут использовать, только если они несут убытки.

Примеры: Aetna, Chubb.

10) Владелец физических активов продает право использовать физический актив. Активом может быть локация или оборудование. В зависимости от вида актива платежи клиентов можно назвать «арендной платой», «арендным договором», «платой за вход» или другими подобными определениями. Прибыль данной бизнес-модели обычно образуют арендная плата за производственные помещения и склады, лизинги, плата за номер в отеле. Примеры: отели Marriott, подразделение Hertz компании Ford, занимающееся прокатом автомобилей.

11) Владелец интеллектуальной собственности покупает лицензию или иначе платит за ограниченное использование нематериальных активов. Есть три главных подтипа:

11а) Издатель предоставляет ограниченное использование информационных активов, таких как программное обеспечение, газеты или базы данных за цену продажи или

другой платы, часто называемый подпиской или платой за лицензию. Когда издатель продает копию информационного актива, клиент получает определенные ограниченные права на использование информации, но издатель обычно сохраняет право сделать дополнительные копии и перепродать информацию.

Пример: Microsoft.

11б) Брэнд-менеджер платит за использование торговой марки, ноу-хау или других элементов брэнда, включая плату за франшизу в гостиничном или ресторанном бизнесе. Пример: Wendy's.

11с) Аттрактор привлекает внимание людей, используя телевизионные программы или сетевой контент, и затем «продает» это внимание (нематериальный актив) рекламодателям. Аттрактор может оказать существенное влияние на создание или распределение активов, которые привлекают внимание, но источник его дохода – это рекламодатели, которые платят, чтобы доставить свой меседж до аудитории. Эта бизнес-модель распространена на радио и телевидении, некоторых формах публикаций и основанных на Интернет-компаниях.

Пример: New York Times, Google.

12) Подрядчик продает услуги, оказываемые прежде всего людьми. Этими услугами могут быть консультации, строительство, образование, транспортировка, развлечение, здравоохранение и т.д. Доход формирует плата за обслуживание, часто (но не всегда) основанная на количестве времени, которого требуют процедуры. В большинстве случаев подрядчики также требуют физических активов (таких как инструменты и рабочее место), а владельцы физических активов часто обеспечивают сферу услуг (уборка гостиничных номеров), связанную с их физическими активами. В случаях, где для оказания услуги используется существенное (больше 50 % ценности) количество и человеческих, и физических активов, бизнес-модель фирмы классифицируется как подрядчик или владелец физических активов на основании актива, являющегося наиболее существенным для предоставляемой услуги.

Например, пассажирскую авиалинию считают владельцем физических активов не-