### Стратегические инновации в компании

# **2016**

# **Содержание**

Введение

. Теоретические и методологические вопросы бизнес- моделей и стратегических инноваций

.1 Основные подходы к пониманию и анализу бизнес - модели

.2 Различные компоненты и способы представления бизнес-модели

.3 Сущность и понятие стратегических инноваций. Стратегические инновации как инструмент создания конкурентных преимуществ компании

. Общая характеристика и анализ деятельности компании. Рассмотрение предпосылок и возможностей использования стратегических инноваций (на примере ГК NordEst)27

.1 Методика сбора, обработки и анализа эмпирических данных

.2 Общая характеристика деятельности компании и выборочный анализ структурных блоков бизнес-модели (на примере ГК NordEst)

.3 Анализ поведения сотрудников на предмет инновационной активности. Выявление возможностей использования стратегических инноваций

. Предложения возможных вариантов стратегических инноваций в компании

.1 Рекомендации относительно введения стратегических инноваций

.2. Предложение по использованию мобильного приложения как инструмента стимулирования продаж и нового направления бизнеса компании

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

# **Введение**

На сегодняшний день стратегические инновации (СИ) - это не только компонент создания конкурентных преимуществ в компании, обеспечивающих ее экономический рост, но и основной элемент выживания компании в условиях рынка.

Одной из тенденций в практике управления компании является «рутинизация» бизнес-процессов. Исторически сложившиеся направления и формы деятельности во многих отраслях, в том числе в строительстве и девелопменте не подвергаются серьезному пересмотру.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

К сожалению, многие руководители или собственники компаний, не смотря на делегирование полномочий в организационной структуре, навязывают свою точку зрения относительно изменений в бизнес-модели (БМ) или внедрения СИ. Это делает компанию уязвимой для конкурентов.

**Актуальность** данного исследования состоит в общей значимости введения СИ, как инструмента конкурентоспособности компании, и в наличии разных подходов исследователей на концепцию СИ и БМ, в целом.

**Цель** данной работы заключается в том, чтобы на основе анализа теоретических и методологических основ концепции СИ выявить их предпосылки и возможности применения в компании.

**Гипотеза:** стиль и уровень инновационности управленческого поведения собственника компании влияет на возможности проведения СИ.

**Основные задачи** диссертационного исследования:

. Выявить основные подходы к пониманию и анализу СИ и БМ. Дать системное представление БМ.

. Привести обзор средств сбора, обработки и анализа эмпирических данных.

. Охарактеризовать деятельность компании. Выполнить выборочный анализ структурных блоков БМ и выявить предпосылки и возможности проведения СИ.

. Проанализировать рабочее поведение сотрудников на уровень инновационной активности.

. Предложить рекомендации относительно введения СИ в компании. Разработать макет пользовательского интерфейса мобильного приложения.

**Объектом** исследования является система стратегического управления.

**Предмет исследования:** СИ (инновации в бизнес- моделях).

**Теоретической базой** исследования послужили научные труды российских и зарубежных авторов. Так, в одной из работ Стрекаловой Н.Д. представлено системное описание концепции БМ в виде матрицы системных характеристик. Матрица может быть использована для критического анализа БМ любого типа. Третьяк О.В. предлагает новый подход к анализу БМ, основанный на теории организационных сетей и цепочке создания ценности. Важность включения в БМ таких элементов как: цепочка ценности, показатели миграции ценности и риски, подчеркивает в научных трудах Юлдашева О.У. и Юдин О.И.

Шаблон БМ, состоящий из девяти структурных блоков, изображен в работе A. Osterwalder и Y.Pigneur. Типология архетипов БМ представлена в трудах P.Weill, T.Malone, T.D’Urso, V.Herman.

Теоретическим основам СИ посвящены работы таких авторов как D.Palmer и S.Kaplan, G. Hamel, A. Affuah.

**Методы исследования**: наблюдение, анкетный опрос, структурированное интервью.

Магистерская работа состоит из введения и трех глав. В первой главе приводятся примеры разных подходов к концепции СИ и анализу БМ. Во второй главе представлены общая характеристика деятельности компании, анализ выборочных структурных блоков БМ, анализ рабочего поведения сотрудников. Выявлены предпосылки и возможности проведения СИ. В третьей главе представлены рекомендации относительно введения СИ в компании и предложения по использованию мобильного приложения. Разработан макет пользовательского интерфейса.

**Научная новизна**. В ходе диссертационной работы был расширен шаблон БМ, состоящий из девяти структурных блоков (по одному из подходов к анализу БМ), который позволяет более подробно рассмотреть элементы каждого структурного блока БМ.

**Эмпирической базой** для проведения исследования послужила компания ГК NordEst - Санкт-Петербургская девелоперская компания, которая осуществляет свою деятельность в различных сегментах рынка недвижимости.

Основные результаты диссертационного исследования были представлены на совещании в ГК NordEst, в виде презентации.

# **1. Теоретические и методологические вопросы бизнес- моделей и стратегических инноваций**

## **.1 Основные подходы к пониманию и анализу бизнес - модели**

стратегический инновация поведение сотрудник

БМ - это концептуальный инструмент для исследования бизнес-системы (совокупность взаимосвязанных ключевых подсистем отдельного направления бизнеса), отражающий логику бизнеса. Также БМ нацелена на создание и поддержание ценности.

Цифровая эпоха привела к тому, что организациям необходимо адаптировать свою БМ под изменяющуюся окружающую среду. Укрепить свои конкурентные позиции путем совершенствования старых и принятия новых эффективных БМ для нового мира цифрового бизнеса. Однако до сих пор существуют различные подходы к концепции БМ. Определения БМ представлены в таб.1.1

Таблица 1.1 - Различные определения БМ

|  |  |
| --- | --- |
| Автор; год | Определение БМ |
| Mayo and Brown;1999 | БМ - это совокупность ключевых взаимозависимых систем, создающих и поддерживающих конкурентоспособный бизнес. |
| Osterwalder et al.; 2000 | БМ определяет способ создания ценности и распространения ее на рынке. |
| Zott и Amit; 2001 | БМ описывает содержание и структуру бизнес-процессов, предназначенных для создания ценности за счет бизнес-возможностей компании. |
| Magretta; 2002 | БМ помогает выстроить логическую историю объяснения того, кто ваши клиенты, что они ценят, и как компания будет зарабатывать деньги за счет предоставления ценности. |
| Seddon et al.; 2004 | БМ описывает каким образом работает организация и отвечает на вопросы: кто является клиентом компании? В чем выражается ценность для клиента? |
| Osterwalder et al.; 2005 | БМ представляет собой концептуальный инструмент, который содержит набор взаимосвязанных элементов. БМ позволяет выразить логику ведения бизнеса конкретной фирмы и описать ее архитектуру. |
| Morris et al.; 2005 | БМ - это структура и содержание трансакций, целью которых является создание ценности за счет использования возможностей для бизнеса |
| Kallio et al.; 2006 | БМ - совокупность средств, с помощью которых фирма может создать ценность, путем координации потока информации, товаров и услуг между различными участниками отрасли. БМ вступает в контакт с клиентами, включая партнеров в рамках цепочки создания ценности, конкурентами и государством. |
| Chesbrough; 2010 | БМ выступает промежуточной конструкцией в процессе создания ценности. Действует между технической и социальной сферами, отбирает технологии и предлагает их на рынок. |
| Teece; 2010 | БМ выражает логику построения цепочки создания ценности для клиентов. Определяет способ, с помощью которого бизнес доставляет ценность потребителю и побуждает потребителей платить за нее. |
| Hajiheydari, Zarei, 2012 | БМ - инструмент, состоящий из набора элементов и их взаимосвязей, который позволяет исследовать логику бизнеса. |

Составлено по:

1. Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. Defining the business model in the new world of digital business <http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2887/1/AMCIS2008.pdf>. In Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS). 2008, pp. 1-11.

. Климанов Д.Е, Третьяк О.А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции. Российский журнал менеджмента 107 Том 12, № 3, 2014. 111 с.

В научных трудах Стрекаловой Н.Д. были собраны и проанализированы различные определения БМ. После проведенного контент-анализа данным исследователем были получены следующие результаты, представленные в табл. 1.2 .

Таблица 1.2 - Контент-анализ определений БМ на основе более двух десятков определений (24 ед.)

|  |  |
| --- | --- |
| Базовое (родовое) понятие БМ | Вес, % |
| Механизм (способ, метод) | 54 |
| Структура | 21 |
| Система | 13 |
| Концепция/концептуальный инструмент | 8 |
| Модели и стратегии | 4 |

Составлено по: Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа. Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И.Герцена. 2009. № 92. 97 с.

Наиболее часто разные авторы в качестве базового (родового) понятия использовали понятие «механизм». В своей работе Стрекалова Н.Д., выделяет шесть различных подходов к пониманию БМ, представленных в табл. 1.33.

Таблица 1.3 - Шесть различных подходов к пониманию сущности БМ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип подхода | | Сущность |
| Экономический | Статические | Особое внимание уделяется финансово-экономическим показателям фирмы. БМ представлена в виде системы, которая описывает логику формирования прибыли. |
| Операционный |  | Основное внимание направлено на операционные ресурсы. БМ описывает способ создания, доведения до клиентов и распределения между ними ценности. Ключевыми компонентами таких моделей являются методы производства продукции/предоставление услуг, источники ресурсов, логистика компании. Это и есть составляющие операционных процессов, которые лежат в основе БМ. |
| Стратегический |  | Акцент на стратегическом планировании деятельности компании. Особое внимание на создание цепочки ценности в сети, включая партнеров, клиентов, поставщиков. Рассматриваются возможности для роста бизнеса, а также слияние компаний, создание альянсов. |
| Интегрирующий | Динамические | Включает три вышеперечисленных подхода. БМ - это описание того, как совокупность взаимозависимых элементов, которые отражают решения в области стратегии, структуры и экономики организации, будут использоваться для создания конкурентных преимуществ на определенных рынках. Для описания БМ используется матрица, включающая шесть компонентов: факторы предложения, факторы рынка, факторы внутренних возможностей, факторы конкурентной стратегии, экономические факторы, факторы целей бизнеса. |
| Структурный |  | Фокус внимания на совокупности взаимосвязанных ключевых подсистем бизнеса и их взаимодействии. Не рассматривается взаимодействие бизнес-системы с окружающей средой. |
| Системный |  | Бизнес-модель рассматривается как открытая система, состоящая из взаимозависимых элементов и их связей с окружающей средой. |

Составлено по: Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа. Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И.Герцена. 2009. № 92. 97 -99 с.

Идея, связанная с разработкой БМ появилась еще в 70-х гг. в эпоху развития информационных систем. Затем она проникла в сферу стратегического управления и бизнеса. В основе бизнес-моделирования лежат три подхода:

. Информационный.

. Ценностный.

. Ресурсный.

В основе информационного подхода лежит управление базами данных, которые связывают все бизнес-процессы в компании.

Ценностный подход опирается на понятие потребительской ценности, которая играет значительную роль в БМ. Именно потребительская ценность обеспечивает поток клиентов. Первыми, кто предложил данный подход были К. Менгер, Е. Бем-Баверк, Ф. Визер. К. Менгер определил ценность как значения для клиентов определенных благ или их количество. Е. Бем-Баверк подчеркнул, что ценность непосредственно связана с удовлетворением насущных потребностей человека. Если вещь не удовлетворяет потребности, то она не может быть ценностью.

Ресурсный подход опирается на важность наличия ресурсов, возможностей и компетенций у компании. Данный подход послужил фундаментом для развития теории конкурентных преимуществ и концепции цепочки создания ценности .

Анализ трех данных подходов позволил российскому исследователю Юлдашевой О.У. синтезировать новый подход, в основе которого лежат шесть блоков. Три блока являются дополнением к основным блокам, которые были использованы в информационном, ценностном и ресурсном подходе. Это блоки: риски, цепочка ценности и показатели миграции ценности (см. рис. 1.1).

В теории бизнес-моделирования существуют понятия архетипов БМ. Данные архетипы базируются на разделении двух факторов: права собственности на активы и виды ресурсов, которые вовлечены в БМ.

Этот подход позволяет определить архетип БМ, а также понять, какие виды активов участвуют в бизнес-процесс.

Рисунок 1.1 - Элементы бизнес-модели предпринимательской структуры

Источник: Юдин О.И., Юлдашева О.У. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности. Проблемы современной экономики. №1. 2012. 220с.

Шестнадцать детализированных архетипов продемонстрированы в табл. 1.4.

Таблица 1.4 - 16 детализированных архетипов бизнес-моделей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Базовые архетипы бизнес - модели | Какие виды активов вовлечены в бизнес? | | | |
|  | Финансовые | Физические | Нематериальные | Человеческие |
| Креатор (создатель) | Предприниматель | Производитель | Изобретатель | Создатель человеческих ресурсов\* |
| Дистрибьютор | Финансовый трейдер | Оптовик / розничный торговец | Продавец интеллектуальной собственности | Дистрибьютор человеческих ресурсов\* |
| Ландлорд (арендодатель) | Финансовый ландлорд (банкир) | Арендодатель физических активов | Собственник интеллектуальных активов | Контрактор (подрядчик) |
| Брокер | Финансовый брокер | Брокер физических активов | Брокер интеллектуальных активов | Брокер человеческих ресурсов |

Источник: Эти модели являются нелегальными в США и в большинстве других стан, поскольку предполагают продажу людей. Здесь они используются только в целях логической законченности классификации (прим. авторов).

Источник: Weill P., Malone T.W., D’Urso V.T., Herman G., Woerner S. Do Some Business Models Perform Better then Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. MIT Sloan School of Management Working Paper, 2004. p.31

Не смотря на то, что существует достаточное количество исследований по БМ, некоторые вопросы до сих остаются актуальными. Различные авторы, в своих научных трудах предлагают новые подходы к анализу БМ, для того, чтобы лучше в ней разобраться.

Так, Третьяк О.А. рассматривает подход к анализу БМ на основе теории организационных сетей и цепочки создания ценности. Данный подход состоит из трех взаимосвязанных уровней анализа:

.Структура межфирменной сети/цепочки создания ценности.

. Механизм взаимодействия участников БМ.

. Результаты их взаимодействия.

В данном подходе рассматривается единым целым механизм создания, доведения ценности и распределении дохода в сетевом взаимодействии участников рынка. Появляется другая единица анализа - сеть взаимодействующих компаний, а не конкретная фирма. Предпосылкой анализа БМ по данному подходу является рассмотрение единого механизма, а не деление его на бизнес- процессы, участников рынка и используемые ресурсы. Задача анализа сводится к оценке этого механизма, изучению его сильных и слабых сторон.

На первом уровне анализа определяются участники создания ценности, воспроизводится структура взаимодействия в межфирменной сети по созданию, доведению и распространению ценности клиенту.

На втором уровне проводится анализ различных конфигураций взаимодействия участников БМ - договоров, контрактов и др.

На третьем уровне проводится анализ результатов взаимодействия в межфирменной сети по поводу создания, доведения и распределения ценности клиентам. Предполагает анализ финансовых, товарных, информационных потоков, а также анализ клиетопотока.

Современным подходом к анализу БМ можно считать «Паттерн решений 4W». Основная суть анализа состоит в выделении четырех типов вмешательства менеджера в паттерн решений: изменение того, на **каких** целях будет основано решение, **когда** решение будет принято, **кто** будет задействован в принятии решения, **почему** решение должно быть принято.На рис. 1.2 наглядно изображена модель «Паттерн решений 4W».

Рисунок 1.2 - Неэффективности, решения и 4W

Источник: К. Гиротра, С. Нетесин. Оптимальная бизнес-модель. Четыре инструмента управления рисками, 2014. 28 с.

Изменения в паттерне «4W» могут повысить эффективность принимаемых решений, путем устранения рисков информационной неэффективности и неэффективности несоответствия мотиваций участников БМ .

## **.2 Различные компоненты и способы представления бизнес-модели**

Системное описание концепции БМ можно представить в виде матрицы системных характеристик, которую предложила в своей научной работе Стрекалова Н.Д. Матрица, состоит из семи компонентов, включая их взаимосвязь между собой и с внешней средой. Элементами внешней среды являются:

рынок;

конкурентная стратегия;

целевые потребители;

партнеры;

сеть бизнеса.

Матрица системных характеристик представлена в таблице 1.5.Системными характеристиками являются12:

. Функция и цели бизнеса.

. Предложение ценности.

. Рынок.

. «Процессор», который в свою очередь состоит из: цепочки создания ценности, ключевых ресурсов, оснащения, «катализатора», человеческих ресурсов.

. Конкурентная стратегия.

. Сеть бизнеса.

. Экономическая модель.

Первый компонент (функция и цели бизнеса). Функция характеризует назначение бизнеса. Цель - желаемый результат. Суть второго компонента (предложение ценности) заключается в описании факторов, влияющих на создание, доведение и распределение ценности конечным потребителям. Третий компонент (рынок) отвечает за объемы, географические границы рынка, а также идентифицирует целевых потребителей.

Таблица 1.5 Матрица системных характеристик бизнес-модели (общий вид)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Системные компоненты | Изменение системных характеристик | | | |
| 1. Функции и цели бизнеса | 1.Статистическое | 2.Контрольное | 3.Динамическое | 4.Прогнозное |
| 2.Предложение ценности |  |  |  |  |
| 3.Рынок |  |  |  |  |
| 4.«Процессор» | 4.1.Ключевые процессы цепочки создания ценности |  |  |  |
|  | 4.2. Ключевые ресурсы и оснащение |  |  |  |
|  | 4.3. Катализатор |  |  |  |
|  | 4.4.Человеческие ресурсы |  |  |  |
| 5. Конкурентная стратегия |  |  |  |  |
| 6.Сеть бизнеса |  |  |  |  |
| 7.Экономическая модель |  |  |  |  |
| Источник: Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа 2009. № 92. 101 с. | | | | |

«Процессор» отвечает за преобразование ресурсов в ценность, характеризует внутреннюю деятельность компании. Пятый компонент (конкурентная стратегия) помогает определить сильные стороны и выявить ключевые конкурентные преимущества. Компонент шестой (сеть бизнеса) способствует определению позиции компании в сети создания ценности. Последний компонент (экономическая модель) помогает установить уровень дохода, на который может рассчитывать компания после реализации ценности конечным потребителям.

БМ в виде девяти структурных блоков («Business model canvas») представили в своих научных трудах А.Osterwalder и Y. Pigneur. В настоящее время данный подход к описанию БМ очень популярен. Шаблон БМ представлен на рис. 1.3

На основе данного шаблона каждый менеджер может построить БМ своей компании. Это инструмент стратегического управления. Цель данного инструмента предоставить менеджерам возможности для проектирования, построения, описания, анализа БМ.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключевые партнеры | Ключевые виды деятельности | Ценностные предложения | | Взаимоотношения с клиентами | Потребительские сегменты |
|  | Ключевые ресурсы |  | | Каналы сбыта |  |
| Структура издержек | | | Потоки поступления доходов | | |

Рисунок 1.3 - Шаблон бизнес-модели

Источник: Александр Остервальдер, Ив Пинье; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер. 2011. 56 с.

На основе данного шаблона каждый менеджер может построить БМ своей компании. Это инструмент стратегического управления. Цель данного инструмента предоставить менеджерам возможности для проектирования, построения, описания, анализа БМ. Также на основе данного подхода менеджер сможет лучше понимать, а в случаи необходимости, изменять БМ. Структурные блоки БМ13:

. **Потребительские сегменты** - это одна или несколько групп клиентов. Клиенты представляют разные сегменты, если:

их привлекают разные аспекты предложения;

с ними по-разному выстраиваются взаимоотношения;

взаимодействие в ними осуществляется по разным каналам сбыта.

Выделяют следующие потребительские сегменты:

а) массовый рынок,

б) нишевой рынок,

в) многопрофильное предприятие,

г) многосторонние платформы (например, предприятие, предлагающее бесплатную прессу, нуждается в большом числе читателей, чтобы привлечь рекламодателей, и заинтересовано в рекламодателях, чтобы финансировать производство и распространение)

. **Ценностное предложение**. Это конкретные преимущества компании, которые она готова предложить клиенту. Например, изготовление на заказ, новый вид товара/услуги, дизайн, упаковка, доступная цена и т.д.

. **Каналы сбыта** выполняют ряд функций, в частности :

увеличивают уровень осведомленности клиентов о товарах и услугах компании;

помогают оценить ценностные предложения компании;

позволяют потребителю приобретать определенные товары и услуги;

знакомят потребителя с ценностными предложениями;

обеспечивают постпродажное обслуживание.

**. Взаимоотношения с клиентами**. Существуют различные виды взаимодействия, например14:

самообслуживание;

социальные сообщества;

совместное создание ценности;

персональная поддержка;

автоматизированное обслуживание.

Например, персональная поддержка, самообслуживание, автоматизированное обслуживание, сообщества, совместное создание.

**5. Потоки поступления дохода**. К данным потокам могут относиться: доходы от реализации товаров/услуг, арендная плата и плата за лизинг, агентские и брокерские проценты, оплата подписок и т.д.

**6**. **Ключевые ресурсы:** финансовые, интеллектуальные, материально-технически, трудовые, природные.

**7.** **Ключевые виды деятельности.** Это основные виды деятельности, с помощью которых создается ценностное предложение компании.

**8. Ключевые партнеры.** Можно выделить четыре типа партнерских отношений15:

. Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями.

. Стратегическое партнерство между конкурентами.

. Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов.

. Отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих.

Также существуют мотивы для создания партнерских отношений15: сокращение издержек, экономия в сфере производства, снижение рисков и неопределенностей, совместная деятельность для создания ценности.

**9. Структура издержек.** Относительно структуры издержек БМ делятся на два класса15:

. С преимущественным вниманием к издержкам.

. С преимущественным вниманием к ценности.

По структуре издержки можно разделить на следующие категории15: фиксированные издержки, переменные издержки, экономия на масштабе, эффект диверсификации.

Исходя из описания БМ по способу А. Osterwalder и Y. Pigneur, можно предложить авторское мнение на типологию БМ, заполняя каждый структурный блок вариантами, из которых состоят сегменты шаблона. Многие варианты были предложены А. Osterwalder и Y. Pigneur. В табл. 1.6 представлена типология бизнес-модели.

Таблица 1.6 - Типология бизнес-модели

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Структурные блоки | Варианты | | | | | | | | |
| ПС | Массовый рынок | Нишевой сегмент | Дробное сегментирование | | Многопрофильное предприятие | | Многосторонние платформы | | |
| ЦП | Новизна | Производительность | Изготовление на заказ | Дизайн | Брэнд/статус | Цена | Экономия на расходах | Снижение риска | Доступность и т.д. |
| КС | Оптовая фирма | Розничная фирма | Торговые агенты | Фирменные магазины | | Агентская сеть | | Продажи через Интернет | |
| ВК | Персональная поддержка | Самообслуживание | Автоматизированное обслуживание | | Сообщества | Совместное создание | | Социальные Медиа | |
| ПД | Продажа активов | Плата за использование | Оплата подписки | Аренда/лизинг/рента | | Лицензии | Брокерские проценты | | Реклама |
| КР | Материальный | | Финансовые | | Интеллектуальные | | | Кадровые | |
| КД | Производство | | Решение проблем | | Платформы | | Сети | | |
| КП | Поставщики | Посредники | | Сотрудничество с неконкурирующими фирмами | | Партнерство мжду конкурентами | | Совместные предприятия | |
| СИ | Фиксированные | | | | Переменные | | | | |

Составлено по: Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. - М.: Альпина, 2012. 56 с.

В данной таблице наглядно продемонстрированы варианты, входящие в каждый структурный блок БМ, где:

. ПС - потребительские сегменты.

.ЦП - ценностное предложение.

. КС - Каналы сбыта.

. КВ - Взаимоотношения с клиентами

. ПД - Потоки поступления дохода.

. КР - Ключевые ресурсы.

. КД - Ключевые виды деятельности.

. КП - Ключевые партнеры

. СИ - Структура издержек

Концептуальную схему для описания БМ предлагает в своей работе Сооляттэ А.Ю. Исходя из данного методы, БМ состоит из четырех блоков, которые имеют следующие ключевые элементы, которые представлены на рис.1.4

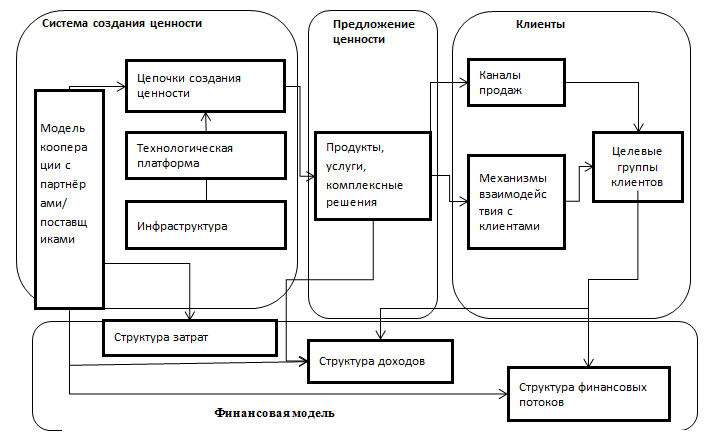


Рисунок 1.4 - Концептуальная схема для описания бизнес-модели

Источник: Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модель - ключ к развитию бизнеса на основе инноваций // Менеджмент инноваций. 2010. 12 с.

Другой подход к представлению БМ имеют M. Johnson, C. Christensen и H. Kagermann. По мнению авторов, БМ состоит из следующих ключевых элементов:

. Потребительская ценности.

. Формула прибыли.

. Ключевые ресурсы.

. Ключевые процессы.

Элементы БМ представлены на рисунке 1.5

Рисунок 1.5 - Элементы успешной бизнес-модели

Источник: Reinventing Your Business Model by Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann. Harvard Business Review December 2008.12 с.

Авторы разделили БМ на два крупных сегмента: внешняя часть (потребительская ценность продукта) и внутреннюю часть (ключевые ресурсы, формула прибыли, ключевые процессы). Все элементы БМ взаимосвязаны. Они являются ключевыми составляющими любого бизнеса. Потребительская ценность показывает, какую пользу получит клиент и сама компания. Ключевые ресурсы и процессы отвечают за технологию создания продукта. На первый взгляд может показаться, что эта схема очень проста, однако, она позволяет описать и понять сложные взаимосвязи между ее элементами. Успешные компании имеют БМ, в которой все эти компоненты логично взаимодействуют и дополняют друг друга.

## **.3 Сущность и понятие стратегических инноваций. Стратегические инновации как инструмент создания конкурентных преимуществ компании**

В широком смысле под инновациями понимается осуществление изменений, за счет внедрения чего-то нового. На основании данного подхода разные исследователи полагают, что инновации - это результат творческой практической деятельности. В результате введения новшества происходят изменения в функционировании системы. Под инновациями также можно понимать введение чего-то нового, вместе ранее действующего, но устаревшего.

На основании узкого подхода, инновация - это новое техническое решение, которое можно практически использовать.

Многие менеджеры воспринимают инновацию, как процесс создания новых товаров/услуг, выход на новый рынок или построение новых бизнес-процессов.

Согласно Руководству Осло можно выделить четыре типа инноваций:

. Продуктовые инновации (внедрение товаров и услуг, которые будут являться новыми, либо значительно улучшенными по части свойств или способов использования). Продуктовые инновации могут быть связаны с использованием новых знаний, технологий. Термин «продукт» обозначает как товар, так и услугу.

.Процессные инновации (внедрение нового, либо значительно усовершенствованного способа производства или доставки продукта). К процессным инновациям можно отнести изменения в технологии, производственном и/или программном обеспечении. Они могут иметь следующие цели: снижения себестоимости по доставке продукции, повышение качества производства, доставка новых или значительно улучшенных продуктов.

. Маркетинговые инновации (направлены на лучшее удовлетворение потребностей клиентов, открытие новых рынков или завоевание новых позиций для продуктов с целью увеличения объемов продаж).

Отличие маркетинговых инноваций от других изменений в маркетинговом инструментарии состоит в том, что маркетинговые инновации - это внедрение нового метода маркетинга, который ранее не использовался другими предприятиями. Данного изменение должно быть частью новой стратегии маркетинга и должно представлять собой значимый отрыв от предыдущих методов, которые использовались на предприятии.

.Оганизационные инновации (внедрение нового метода в организации деловой практики предприятия). Они могут быть направлены на увеличение эффективности предприятия из - за сокращения административных расходов или оперативных затрат, повышения уровня удовлетворенности сотрудников состоянием рабочих мест.

Однако в Руководстве не рассматривается отдельно понятие стратегических инноваций (СИ). СИ - это инновации в БМ. Они связаны с новыми стратегиями и концепциями ведения бизнеса. Если сравнить СИ с процессными инновациями, то первые являются явными для клиента, потому что добавляют ему новую ценность, в отличие от процессных инноваций .

Существуют разные подходы к определению СИ. В табл. 1.6. представлены авторы и их интерпретация понятия СИ.

Таблица 1.6 - Разные подходы к понятию стратегических-инноваций

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Сущность понятия |
| G. Hamel | Способность переосмыслить существующую БМ способами, которые создают новую ценность для клиентов, стейкхолдеров и конкурентное преимущество. |
| A. Afuah | СИ-это инновация в продуктах/услугах, БМ, а также это изменения в деятельности или позиционировании компании по отношению к конкурентам, для того чтобы повысить эффективность деятельности компании. |
| D. Palmer и S. Kaplan. | Под СИ можно понимать создание новых стратегий роста, новых товаров или услуг, а также новых бизнес-моделей. Данные инновации способствуют изменению ситуации на рынке и создают новые потребительские ценности для клиентов и самой компании |

Составлено по:

1. Стрекалова Н. Д. К вопросу о стратегических инновациях в компании <https://publications.hse.ru/view/78483532>. Материалы Тринадцатого всероссийского симпозиума. 2012. С.140-142.

. Palmer D., Kaplan S. A Framework for Strategic Innovation: Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. 2007. 4 с.

Для того чтобы обеспечить себе конкурентные преимущества российским и зарубежным компаниям приходится искать новые пути в управлении бизнесом.

Отличием стратегических инноваций от каких-либо других, по мнению зарубежных авторов, является результаты их воздействия на рынок. Так, исследователь A. Affuah полагает, что стратегическими инновациями можно назвать инновации, которые изменяют «правила игры», за счет выпуска нового продукта/услуги, освоения новых бизнес-процессов и изменения стратегической позиции в отношении конкурентной среды.

Стратегические инновации основываются на стратегии «new game».Действия, которые входят в данную стратегию, создают и распределяют новую добавочную стоимость на том или ином рынке. Можно сказать, что стратегические инновации влияют на изменения во всей цепочки создания ценности, по средствам добавления новых или преобразования имеющихся звеньев в цепи.

По мнению A. Affuah, компания может быть не лидером во введении стратегической инновации, т.е. новый продукт/услуга не обязательно должна появится на рынке впервые, также не впервые может использоваться новый бизнес-процесс и так далее. Нужно отметить, что нововведение не так важно само по себе, как извлечение прибыли и других преимуществ от стратегической инновации.

На рынке множество примеров, когда последователи добиваются больших успехов, чем «первопроходцы». Они лучше используют приемы и методы реализации стратегических инноваций, воплощают идеи изобретателей лучше их самих23.. Affuah полагает, что для того чтобы добиться конкурентных преимуществ, важно не само введение стратегии«new game», важно уметь играть по правилам этой игры и добиваться положительных результатов. По мнению этого же исследователя под стратегической инновацией может пониматься не только новый товар, услуга, бизнес-процесс или иное, по сути своей стратегические инновации это комплекс преобразований, который подразумевает изменения сразу во многих компонентах бизнеса. Например, если компания захочет выводить на рынок новый товар, то это действие должно сопровождать инновационное решение по его продвижению. Это приводит к изменениям во всей цепочке создания ценности.

Аналогичной позиции придерживаются другие авторы D. Palmer и S. Kaplan. Исследователи считают, что под стратегическими инновациями можно понимать создание новых стратегий роста, новых товаров или услуг, а также новых бизнес-моделей. Данные инновации способствуют изменению ситуации на рынке и создадут новые потребительские ценности для клиентов и самой компании .. Palmer и S.Kaplan., как и A. Affuah утверждают, что под понятием стратегических инноваций может скрываться как новый продукт/услуга, так и реорганизация существующей бизнес-модели, и введение новых бизнес-процессов. Таким образом, можно говорить об изменении «правил игры». Данные исследователи являются консультантами, поэтому их подход можно назвать практическим. Они не обостряют свое внимание на разных понятиях стратегических инноваций, авторы пытаются найти определенные методы стратегического управления.. Palmer и S.Kaplan, аналогично с A. Affuah говорят о том, что стратегические инновации это интеграционная, мультидисциплинарная система.

В табл. 1.7 представлено сравнение концепций традиционного стратегического менеджмента и стратегических инноваций.

Таблица 1.7 - Сравнение традиционного стратегического менеджмента и стратегических инноваций.

|  |  |
| --- | --- |
| Традиционный стратегический менеджмент | Стратегические инновации |
| Принятие сегодняшней ситуации в качестве отправной точки. | Анализ долгосрочных возможностей, проведение параллели с настоящим |
| Признание главной роли производителя/продавца | Признание главной роли инноватора |
| Сосредоточение на дополнительных инновациях (адаптивный, «приспособленческий» подход) | Сосредоточение на прорывных инновациях, которые станут ядром бизнеса («революционный» подход) |
| Следование традиционной линейной бизнес-модели | Сочетание технологий с творческим подходом в создании/изменении бизнес - модели |
| Концентрация на нуждах потребителя | Концентрация на не оформившихся потребительских нуждах (предугадывание потребностей) |
| Стремление удовлетворить нужны потребителя | Стремление произвести восторг на потребителя |
| Взятие за основу традиционной организационной структуры, которая была сформирована ранее | Возможность экспериментировать с организационной структурой (создание новой фирмы или организационного подразделения) |

Источник: Palmer D., Kaplan S. A Framework for Strategic Innovation: Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. 2007. 28 с.

Исследователи подчеркивают, что стратегические инновации это обязательный инструмент долгосрочного устойчивого развития компании, который способен сформировать конкурентные преимущества.

Исходя из анализа теоретического и методологического материала по вопросам бизнес-моделей и стратегических инноваций, удалось:

. Определить и проанализировать разные взгляды исследователей на понятие БМ. Наиболее часто авторы в качестве базового (родового) понятия использовали понятие «механизм».

. Установить разные подходы к анализу БМ. Современными подходами являются:

а) анализ БМ на основе теории организационных сетей и цепочки создания ценности,

б) описание БМ по девяти структурным блокам,

в) «Паттерн решений 4W».

. Разобрать БМ как систему, состоящую из взаимосвязанных элементов.

. Расширить шаблон БМ, который представили в своих научных трудах А. Osterwalder и Y. Pigneur, путем заполнения структурных блоков разными элементами, входящими в этот блок.

. Определить разные взгляды исследователей на понятие СИ.

. Дать определение СИ как инструмента создания конкурентных преимуществ.

# **2. Общая характеристика и анализ деятельности компании. Рассмотрение предпосылок и возможностей использования стратегических инноваций (на примере ГК NordEst)**

## **.1 Методика сбора, обработки и анализа эмпирических данных**

В работе были использованы следующие методы сбора данных:

. Метод наблюдения. Данный метод составляет основу для качественных исследований, который предполагает в большей степени наблюдение, чем коммуникацию с респондентами. В маркетинговых исследованиях наблюдение - это метод сбора первичной маркетинговой информации о процессе или явлении путем наблюдения за определенным действиями, ситуацией, группами людей

Наблюдение поможет сформулировать гипотезы, также может быть направлено на проверку данных, которые были получены другими методами исследования.

Существуют различные способы проведения наблюдения. Каждый из способов базируется на четырех подходах к их осуществлению: прямое, непрямое, скрытое, открытое, структурированное или неструктурированное.

В данной работе применялся метод прямого открытого и непрямого наблюдения. Прямое открытое наблюдение предполагает то, что исследователь сам принимает участие в процессе наблюдения и людям, попадающим под него заранее это известно об этом процессе. Непрямое наблюдение предполагает изучение результатов каких-либо действий.

. Метод интервью. Для анализа конкретных блоков существующей в компании БМ, а также выявления предпосылок и возможностей проведения стратегических инноваций использовался метод полуструктурированного интервью с генеральным директором компании NordEst-недвижимость. Гайд данного интервью представлен в Приложении 1.Интервью содержит вопросы, которые были заранее подготовлены исследователем. Эти вопросы разбиты на структурные блоки. Блоки, касающиеся описания БМ:

потребительская ценность;

каналы сбыта;

взаимодействие с клиентами;

потребительские сегменты.

А также блок вопросов, посвященный анализу предпосылок и возможностей применения стратегических инноваций. Длительность интервью не более 30 минут.

. Анкетирование. Данный метод является одним из основных методов количественного исследования. Анкетирование предполагает, что респондент заполняет опросник, который был составлен заранее исследователем. Цель проведения интервью - оценка рабочего поведения сотрудников на предмет инновационной активности. При составлении анкетного опроса использовались научные труды Е.К. Завьяловой, В.С. Цыбовой и Е.С.Яхонтовой «Взаимосвязь управления человеческими ресурсами и инновационной активности российских компаний». Анкета состоит из 32 вопросов, вопросы также как и в интервью разбиты на определённые блоки, решающие конкретные задачи (см. Приложение 2).

**Методы анализа и обработки данных**

Материал, который был получен в ходе интервью был обработан в тот же день. Данные откорректированы с учетом замечаний и исправлений.

После проведения анкетного опроса и перевода текстовой информации в количественные значения, можно произвести следующие виды анализа:

. Графический анализ. Он предполагает изображения данных ввидеграфик, на котором можно увидеть некоторую взаимозависимость.

. Табличный анализ. Данный анализ предполагает внесения данных в таблицу, если графический метод невозможно или нежелательно будет отображать.

. Статистический анализ. Данные подвергаются проверке на одну из статистических гипотез относительно характера распределения анализируемой совокупности. Если выявится некоторый закон распределения вероятностей, то те данные, которые противоречат этому закону отбрасываются.

В данной работе использовался графический и табличный анализ. Графический метод (построение круговых диаграмм) наиболее ясно отражает данные. Цифровые значения были обработаны при помощи программы Excel.

На основании эмпирических исследований можно сделать общие представления о исследуемых блоках бизнес-модели, о уровне инновационной активности сотрудников, и о возможностях и предпосылках проведения стратегических инноваций.

## **.2 Общая характеристика деятельности компании и выборочный анализ структурных блоков бизнес-модели (на примере ГК NordEst)**

Группа компания NordEst - это одна из самых крупных девелоперских компаний в Санкт-Петербурге. Компания осуществляет свою деятельность в разных сегментах недвижимости: сдача в аренду и управление объектами коммерческой недвижимости, продажа квартир и реализация земельных активов, партнерские отношения с крупными застройщиками города и ведения вместе девелоперских проектов по комплексному освоению территорий.

История становления бизнеса берет начало в 1995 году. В этом году начала действовать небольшая фирма ООО «Деловой полюс» и появились первые сделки купли-продажи недвижимости. Начиная с 1995 года, на протяжении 20 лет, основным вектором развития компании остаются сделки на рынке недвижимости. Рынок недвижимости рос, а вместе с ним расширялась и деятельность компании. Штат сотрудников ГК NordEst значительно увеличился, появились новые структурные подразделения.

Сегодня под управлением компании находится одиннадцать бизнес - центров и производственно-складских комплексов общей площадью 112 000 кв. м. В земельный банк входит более 400 га участков, расположенных в разных районах Санкт-Петербурга и Ленинградской области. ГК NordEst реализует полный цикл девелопмента: от идеи строительства объекта недвижимости до его эксплуатации и управления. Становление и развитие бизнеса подробно расписано в табл. 2.1

Таблица 2.1 - История ГК NordEst

|  |  |
| --- | --- |
| Год | Ключевые направления |
| 1995-1999 | Первый крупный проект - покупка, реконструкция и последующий запуск делового центра «Мойка 60». 1997 год- выкуп 2-х корпусов здания бывшего завода в Невском районе и ввод в эксплуатацию нового бизнес-центра класса С «Седов» (ул. Седова д.13). 1995-ый год - начало истории корпоративного бизнеса. Образование небольшой фирмы ООО «Деловой полюс» и первые сделки купли - продажи объектов недвижимости. |
| 2000-2005 | Начало 2000-х годов - компания активно наращивает банк объектов офисной и производственно-складской недвижимости. 2003 год - создание ООО «Лендлорд», объединившее в единый холдинг организации из состава ООО «Деловой Полюс». Ключевыми направлениями деятельности «Лендлорда» являются: аренда и управление объектами недвижимости, инвестиции в сделки купли-продажи земельных участков. |
| 2006-2007 | Продолжение развития сети офисных, складских и производственных помещений. |
| 2008-2013 2008-2013 | Принятие решения о развитии нового направления - девелопмента в сфере коммерческой и жилой недвижимости Северо-Западного региона. Формирование команды специалистов, занимающихся поиском наиболее ликвидных земельных участков, получением необходимой градостроительной документации и обеспечением участков необходимой инженерией и транспортной доступностью. 2008 год - ведение совместных работ с ведущими строительными компаниями Северо-Западного региона по комплексному освоению и развитию территорий в Выборгском, Василеостровском и Приморском районах города. 2010 год - присвоение нового фирменного наименования «Группа компаний NordEst» Диверсификация бизнеса, развитие структуры организации, укрепление новых подразделений. Эти преобразования ознаменовались созданием группы под новым корпоративным наименованием. |
| 2014-2015 | Добавление к ключевым направлениям бизнеса ГК NordEst новые стратегические виды деятельности. Новые направления бизнеса Группы: прямые продажи объектов недвижимости физическим лицам и предоставление услуг аренды индивидуальных складов от 1 кв.м. Начало нового направления деятельности компании - продажа объектов жилой недвижимости (квартир) физическим лицам за счет соинвестирования проектов крупнейших застройщиков Санкт-Петербурга, стала возможной вследствие долгосрочного сотрудничества с компаниями-застройщиками. Другое новое направление бизнеса - предоставление услуг аренды индивидуальных складов площадью от 1 кв.м. со сроком аренды от 1 недели для физических и юридических лиц. |

Источник: Официальный сайт ГК NordEst URL: http://nordestinvest.ru/

Политика компании по инвестированию средств помогла ей преодолеть кризисы 1998 и 2008 годов. Компания за 20 лет прошла путь от эксплуатации одного офиса до создания организация, которая управляет шестнадцатью бизнесцентрами, в т.ч. офисно-складскими комплексами, реализует квартиры и ведет масштабные проекты по комплексному освоению территорий. Формально компания придерживается политики диверсификации и активного развития, расширяя при этом портфели коммерческих объектов и земельных участков.

Партнёрами и клиентами ГК NordEst выступают крупные девелоперские фирмы Санкт-Петербурга: ЛСР, Setl City, Дальпитерстрой, ЮИТ, а также другие компании: банк Объединенный капитал, Телрос, Корус консалтинг, Триал-Спорт. В зависимости от типа клиента предложения у ГК NordEst тоже различны. В табл. 2.2 приведены примеры предложений компании, в зависимости от типа клиента.

Таблица 2.2 -Предложения для клиентов

|  |  |
| --- | --- |
| Тип клиента | Предложения для клиента |
| Частные | Земельные участки ИЖС под строительство загородных домов и дач в Курортной зоне Петербурга, на Карельском перешейке. Предложение квартир в строящихся домах крупных застройщиков Санкт-Петербурга. Аренда индивидуального склада площадью от 1 до 15 кв.м под хранение личных вещей. |
| Корпоративные | Аренда офисов в бизнес-центрах классов B+, B, C. Аренда складских и производственных помещений. Аренда торговых помещений на основных торговых коридорах города: Невском проспекте, Литейном проспекте, набережной реки Фонтанки. Аренда мини-склада / мобильного склада площадью от 1 до 100 кв.м под архивы, сезонную мебель, товары интернет-магазинов, редко используемое выставочное и рекламное оборудование, типографские издания и многое другое. |
| Девелоперы, инвесторы, строительные компании | Земельные участки в Петербурге под строительство многоквартирных жилых комплексов. Земельные участки под строительство бизнес-центров, торговых центров, складских комплексов. |

Источник: Официальный сайт ГК NordEst

В группу компаний NordEst входят три фирмы: NordEst-недвижимость, NordEst-инвестиции и NordEst-управление недвижимостью. В диссертационной работе проводится анализ стратегического управления в двух компаниях из группы: NordEst-недвижимость и NordEst-инвестиции. Каждую компанию возглавляет генеральный директор. Эти лица назначает один из собственником ГК NordEst - мажоритарный акционер.

ГК NordEst имеет матричную организационную структуру. Схематично она изображена на рис.2.1.



Рисунок 2.1 - Матричная организационная структура ГК NordEst (схематичная)

Составлено по: материалам ГК NordEst

В основе ее лежит принцип двойного подчинения сотрудников линейному руководителю проекта и функциональному руководителю подразделения. В организации принято нанимать временных работников под определенный проект или для решения конкретных задач. В матричной структуре присутствуют вертикальные зависимости (по функциональным подразделениям), которые определяют методы и принципы работы и горизонтальные зависимости, которые определяют объем работы сотрудника. Конечно, у данного типа организационной структуры есть ряд недостатков, таких как:

. Сложная структура соподчинения, вследствие чего могут возникнуть проблемы, связанные с установлением приоритетов выполнения задач.

. Присутствие «духа» соперничества между функциональными руководителями и руководителями проектов.

.Необходимость постоянного контроля за «соотношением» приоритетов между разными задачами.

Помимо недостатков данная структура имеет достоинства:

. Возможность быстро адаптироваться к изменениям, которые происходят внутри компании и во внешней среде.

. Высокий уровень творческой активности управленческого персонала.

. Усиленный контроль за отдельными проектными задачами.

. Сокращение нагрузки руководителей высшего звена за счет делегирования полномочий.

. Повышенный уровень личной ответственности за выполнения определенных задач в цепочки реализации проекта.

Отдел продаж, как и сама компания NordEst-недвижимость была сформирована также в 2014 году, с тех пор в компании функционирует департамент маркетинга и развития. Сотрудники департамента работают на две компании из ГК NordEst и выполняют разные задачи. Всего в NordEst-недвижимость и NordEst-инвестиции 47 сотрудников.

Внутри компании налажена хорошая система взаимодействиями между отделами и департаментами, однако, всю эту цепочку взаимодействия может сломать одно физического лицо, которое владеет ключевым пакетом акций компаний. По сути, управление компаниями осуществляется через единый центр. Проекты, вне зависимости от масштаба, согласовываются непосредственно с мажоритарным акционером. Это человек 1960 года рождения. Он работал в силовых структурах, затем занялся сначала охранным, потом девелоперским бизнесом. В бизнес-империю акционера ГК NordEst входят и другие компании, которые не имеют отношения к недвижимости и девелопменту. Например, есть бизнес, которым также владеет главный акционер, связанный с ритуальными услугами. В том числе, он является акционером компаний, занимающихся ресторанным, гостиничным, банковским бизнесов. Можно сказать, что данный господин не сфокусирован только на одной сфере деятельность и круг его интересов разнообразен.

Бизнес-империя, построенная за все время, приносит хорошую прибыль, акционер ГК NordEst входит в топ-100 миллионеров Санкт-Петербурга. Можно сделать предположение о том, что сильной финансовой заинтересованности в девелоперском бизнесе у собственника нет. Это является одной из причин отказа от перспективных проектов и замедление процесса принятия решения по тому или иному вопросу.

**Анализ ГК NordEst по модели «пять сил М. Портера».**

Цель - идентифицировать возможности и угрозы, с которыми может столкнуться компания в отрасли.

. Сила поставщиков. Одним из направлений в ГК NordEst является строительное направление. Стройка преимущественно проектная, т.е. персонал, в основном, подбирается под строительство определенного объекта. В последнее время в компании наблюдается спад строительного направления, проекты носят не коммерческий характер, например, строительство церкви. В течение двадцати лет в ГК NordEst были реализованы крупные проекты, в том числе жилые объекты недвижимости. Говоря о силе поставщиков, именно в строительном направлении бизнеса компаний, можно отметить ее значимость, т.к. от строительных материалов, их качества и своевременной поставке зависит качество строящегося объекта.

Также нужно отметить тот факт, что компания использовала и подрядные организации для реализации проекта строительства, т.е. одна из строительных компания Санкт- Петербурга являлась генеральным подрядчиком и брала на себя часть рисков, связанных со строящимся объектом, в том числе сила поставщиков воздействовала в данном случае на подрядную организацию. Поставщики могут оказывать давление на участников рынка при заключении сделки, методом повышения цены за товар или снижения его качества.

Что касается остальных направлений бизнеса компании, т.е. продажа квартир, земельных участков, то нужно отметить слабую силу влияния поставщиков, так как поставляются только офисное оборудование, программное обеспечение и другие товары, позволяющие нормально функционировать бизнесу.

. Покупатели. Степень давления покупателей в ГК NordEst очень велика. Если рассматривать одно из направлений - продажа квартир, то здесь покупателям предоставляется возможность выбора, среди большого количества предложений на рынке новостроек. Для потенциальных клиентов, порой, предложения на рынке равноценны и отсюда вытекает большая степень влияния силы покупателей на конкретную компанию.

Продажа земельных участков, это бизнес, в основном, B2B-направления. Здесь имеет место предпочтение крупных застройщиков в территориальном расположении будущего объекта недвижимости, поэтому тоже можно отметить высокую степень силы покупателей.

.Товары-заменители. Если рассматривать жилые метры, а именно квартиру в новом доме в Санкт- Петербурге, то заменой могут стать жилые дома, расположенные в Ленинградской области, а также апартаменты, которые относятся к классу не жилой, а коммерческой недвижимости и стоят поэтому дешевле. Однако спрос на жилую недвижимость в Ленинградской области, не считая поселка Кудрово, который находится в непосредственной близости к городу, невысокий. Также не отличаются большим спросом апартаменты. Апартаменты подходят скорее для сдачи в аренду.

. Конкуренция внутри отрасли. Рассматривая бизнес по реализации жилых метров, то можно отметить, что действительно на рынке присутствует большая конкуренция, конкуренция эта связана с тем, что помимо застройщиков, которые реализуют собственные квадратные метры, есть еще агентства недвижимости, которые «помогают» застройщикам продать быстрее. Поэтому конкуренция на рынке новостроек Санкт-Петербурга очень большая. Есть крупные объекты, так называемые КОТ (комплексное освоение территории), которые рассчитаны на несколько лет, некоторые на более десяти лет, например проект «Балтийская Жемчужина» на Петергофском шоссе.

Среди крупных застройщиков можно отменить несколько лидеров: ЛСР, Л1, Дальпитерстрой, ЛенСпецСМУ, Setl Sity и др. Рейтинг участников рынка новостроек Санкт-Петербурга по объему введенного жилья в 2015 можно увидеть на рис. 2.2.



\*\* По данным проектных деклараций

Рисунок 2.2- Рейтинг застройщиков по объему введенного жилья в 2015 году

Источник: Электронная газета «Бюллетень недвижимости».: http://www.gazeta.bn.ru/articles/2016/01/29/226784.html

Как можно заметит из графика, компании NordEst-недвижимость здесь нет и не может быть, так как строительством жилых объектов она не занимается, имея при этом ресурсы (крупные земельные массивы, свыше 400 га) под строительство разных объектов недвижимости, в том числе и жилой.

Рассматривая конкурентов по продаже крупных земельных участков, нужно отметить, что их не так много, и это крупные девелоперские компании, либо собственники земельных участков, на которых находится объект недвижимости под ликвидацию.

. Потенциально новые конкуренты. Безусловно, рассматривая только застройщиков, нужно сказать, что на рынок новостроек Санкт-Петербурга не так просто зайти. Помимо сильных компаний, которые являются лидерами рынка: ЛСР, Setl City, которые не пропускают вперед себя никакого на протяжении многих лет, существуют еще барьеры входа. Например, серьезные капитальные вложения; согласование на строительство объекта у органов государственной власти, а затем получения разрешения на строительство; риски, связанные со строительной подрядной организацией, которая может не выполнить условия договора (если компания не выполняет функции строительной компании); вложения в продвижения бренда, так как в этом бизнесе очень важна репутация компании и другие расходы, которые связаны с раскручиванием и выходом на рынок нового игрока.

Рассматривая рынок компаний, которые реализуют жилые метры, то нужно отметить большое количество агентств-недвижимости, самым крупным считается агентство «Петербургская Недвижимость», входящее в группу компаний Setl Group. Существует также большое количество агентств-недвижимости, которые конкурируют друг с другом, а также с застройщиками, которые не являются их партнёрами.

**SWOT-анализ ГК NordEst (см. Табл. 2.3).**

Таблица 2.3 - SWOT-анализ ГК NordEst

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Собственный земельный банк (свыше 400 га) Полноценный департамент маркетинга и развития Партнерские отношения с крупными застройщиками Наличие финансовых и других ресурсов для развития новой структуры бизнеса (стать компанией застройщиком) и реорганизации существующей (введение CRM-системы; использование инструментов SMM-маркетинга) | Отсутствие CRM-системы Инструменты SMM-маркетинга задействованы не в полной мере Компания не является застройщиком, поэтому этот факт тормозит спрос на квартиры и не может быть положительным фактом для проведения рекламной кампании Диверсификация бизнеса -формальная, по сути, всем управляет единственное лицо-собственник |
| Возможности | Угрозы |
| Возможность предоставлять более выгодные условия для клиентов по покупке квартиры (связано со сделками купли-продажи земельных участков застройщикам) Возможность самим строить жилые комплексы, т.к. бизнес- процесс отлажен на примерах реализации нескольких жилых домов и финансовые ресурсы компании позволяют это сделать (стать компанией -застройщиком) | Предоставление более выгодных условий, а именно снижение стоимости 1 кв. м жилья, относительно цены застройщика-партнера, может вызвать негодование партнера и нежелание продолжения дальнейшего сотрудничества Если компания станет самостоятельно возводить жилые дома, то это подразумевает наличие определенных рисков: невыполнения обязательств по срокам сдачи; инвестиционные вложения; согласования с разными уровнями местного самоуправления и т.д. |

Составлен по: материалам компании

По результатом SWOT-анализа, на основании наблюдения, анализа СМИ и сайта компании, а также беседы с представителями разных отделов, были сделаны следующие выводы:

. ГК NordEst имеет множество сильных сторон и возможностей:

А) Собственный земельный банк. Это позволяет ей совершать сделки купли-продажи с крупными застройщиками города и получать в собственность квартиры по выгодным условиям.

Б) ГК NordEst занималась полным циклом девелопмента (от идеи до введения в эксплуатацию) жилых и коммерческих объектов. У компании существует налаженный бизнес-процесс.

В) Собственник компании входит в топ-100 миллионеров Санкт-Петербурга. Компании принадлежат крупные активы. Это означает, что у ГК NordEst имеются финансовые ресурсы для введения стратегических инноваций.

Компания не использует свои сильные стороны, предпочитает минимизировать риски и совершать нехитрые операции на рынке недвижимости. Основную прибыль компанию получает благодаря продаже земельных участков крупным девелоперским компаниям. ГK NordEst, имея большой земельный банк, самостоятельно могла бы заниматься строительством объектов недвижимости, тем более, это сфера деятельности для компании не является новой. В штате компании существуют отделы: строительный; развития территорий, девелопмента. Это говорит о том, что функционально компания могла бы выступать в качестве застройщика.

С) ГК NordEst обладает уникальной возможностью предоставлять скидки на квартиры в домах, которые возводят крупные девелоперские компании, такие как: ЛСР, Setl City, Дальпитерстрой. По сути, компания может снижать цены, даже демпинговать, за счет того, что вложения в квартиры нулевые. ГК NordEst получает активы в собственность, благодаря продаже земельных участков под строительство жилых объектов.

. Слабые стороны и угрозы:

А) Отсутствие CRM-системы. Это одна из слабых сторон компании. ГК NordEst в своей структуре имеет отдел продаж, формально отдел продаж вместе с руководителем отдела объединены в отдельную компанию NordEst-недвижимость. Основная цель компании получение прибыли за счет реализации жилых метров. Налаженная CRM-система (система управления взаимоотношениями с клиентами) - это инструмент для эффективных продаж.

Б)ГК NordEst не является застройщиком. У рекламной кампании по реализации квартир всегда должна быть цель произвести впечатление надежного продавца недвижимости. Как правило, это сами девелоперские компании, либо представители в лице агентств недвижимости. ГК NordEst не является не тем, не другим. Компания реализует квартиры, которые находятся у нее в собственности от лица компании NordEst-недвижимость, которая не возводила жилой комплекс. Такие факты настораживают потенциальных клиентов, а в рекламной кампании не используется призывающие фразы, такие как: квартиры от застройщика; надежный застройщик и т.д.

В) Условная диверсификация бизнеса. ГК NordEst объединяет в себе несколько компаний: NordEst-недвижимость и NordEst-инвестиции, формально это разные компании, однако на деле это не так. Некоторые сотрудники работают на две эти компании и не различают их. Управляют компаниями генеральные директора, которые входят в наемный персонал. Собственник ГК NordEst - физ. лицо, которое по факту контролирует все бизнес-процессы и не один проект не может быть решен без его согласования.

Г) Не использование SMM-маркетинга. Одна из слабых сторон компании. SMM-маркетинг (процесс привлечения клиентов при помощи социальных платформ).

Д) Ухудшение отношений с ключевыми партнерами. Это может случиться, благодаря ценовой политики компании NordEst-недвижимость. Ценовая политика заключается в том, чтобы осознанно снижать стоимость 1 кв.м ниже, чем у застройщика. Рекламная компания также нацелена на то, чтобы подчеркнуть особые условия для клиентов. Это конкурентное преимущество компании NordEst-недвижимость. Такие действия провоцируют партнёров на контрдействия и принятия особых условий для клиентов. Это может стать поводом для ухудшения или разрушения деловых отношений с ГК NordEst.

Б) Угроза невыполнения обязательств со стороны подрядчиков (на случай самостоятельного возведения жилых объектов- становление компанией застройщиком), а также риски, связанные с согласованием определенных условий в государственных органах, а именно в комитете имущественных отношений г. Санкт-Петербурга и получения разрешения на строительство.

Подрядчиками в такой ситуации могут стать строительные компании. Это специализированные на возведении жилых объектов недвижимости компании, которые обязуется выполнять условия договора, в т.ч. соблюдать сроки введения в эксплуатацию, прописанные в проектной декларации.

**Анализ структурных блоков БМ (на основании подхода к описанию БМ А. Osterwalder, Y Pigneur)**

Анализ касался только определенного бизнеса, наиболее интересного для автора работы - это реализация квартир. Структурные блоки, попавшие в анализ: ценностное предложение, взаимоотношение с клиентами, потребительские сегменты и каналы сбыта. Метод сбора информации - структурированное интервью (см. Приложение 1).

. Ценностное предложение. NordEst-недвижимость может предложить своим клиентам уникальную возможность приобрести квартиры в объекте застройщика ниже, чем предлагают сами застройщики. Как оговаривалось выше, ГК NordEst продает земельные участки застройщикам под строительство жилых объектов, в результате чего получает квартиры в собственность. Эти квартиры компания NordEst-недвижимость реализует собственными силами и при помощи агентств недвижимости. Ценовая политика компании построена таким образом, чтобы привлечь клиентов заниженной ценой.

. Взаимоотношение с клиентами.

Проблемы:

отсутствие CRM-системы (вместо нее таблица в Excel);

отсутствие некоторых инструментов SMM-маркетинга (соц. сети).

Положительные стороны взаимоотношения с клиентами: на сайте компании есть онлайн-консультант, обслуживание клиентов в офисе продаж носит дружественный характер.

. Каналы сбыта. Продажа квартир осуществляет собственный отдел продаж, а также сеть агентств-недвижимости. Каналы сбыта поддерживаются рекламными кампаниями, в основном это наружная реклама рядом с объектом, либо реклама в интернете. Контекстная реклама в интернете на сегодняшний день, к сожалению, имеет ряд уязвимых сторон. Например, на конкретный запрос, поиск выдает другие объекты. Эти запросы покупаются конкурентными компаниями. Чем больше ты заплатил, тем выше сайт появляется в поисковой выдаче.

. Потребительские сегменты: В зависимости от объекта и его класса (эконом, комфорт, бизнес), а класс объекта определяется рядом параметров, таких как: инженерно-технические характеристики, количество квартир на этаже, высота потолков, расположение объекта недвижимости, облагораживание придомового участка; стоимость одного квадратного метра меняется. Можно сказать, что класс дома и стоимость 1 кв. м и определяют целевую аудиторию. Конечно, существуют объекты промежуточного класса (между эконом и комфорт, либо между комфорт и бизнес классом). Тогда происходит небольшое смешение целевых аудиторий и рекламная кампания будет построена таким образом, чтобы привлечь клиентов из нескольких целевых аудиторий и образовать другую целевую аудиторию, которая не будет зависеть от класса объекта, а только от стоимости одного квадратного метра.

После проведенного SWOT-анализа, анализа по модели «Пять сил Портера», анализа СМИ, анализа выборочных структурных блоков БМ, можно выделить следующие сильные и слабые стороны:

. Сильные стороны: большой земельный банк, налаженные партнерские отношения с крупными застройщиками, нацеленность мажоритарного акционера на развития бизнеса по продаже квартир, собственный департамент маркетинга и развития, наличие финансовых ресурсов для развития компании, уникальное торговое предложение квартир по заниженным ценам, взаимодействие с сетью агентств-недвижимости.

. Слабые стороны: нежелание высшего руководства финансировать новые строительные проекты и развивать компанию как застройщика; проблемы взаимодействия с клиентами (отсутствие СRM-системы, отсутствие инструментов SMM-маркетинга); единственный центр принятия решения - мажоритарный акционер.

Второй задачей проведения интервью с генеральным директором компании была задача выявления возможностей внедрения стратегических инноваций.

И. Гомон, он же генеральный директор компании NordEst-недвижимость, сам является сторонником внедрения инноваций. Компания NordEst-недвижимость была сформирована в 2014 году под его руководством и с разрешением и согласием мажоритарного акционера, до этого квартиры, принадлежащие компании реализовались только за счет агентской сети. В интервью И. Гомон сказал, что на сегодняшний момент ГК NordEst делает упор на собственные продажи и рекламные бюджеты позволяют развиваться в этом направлении. Также И. Гомон в интервью отметил, что мажоритарный акционер содействует развитию бизнеса по продажам квартир в компании и задача заключается в улучшении качества работы с покупателями и увеличении финансовых результатов за счет показателей по продажам жилых метров.

Также генеральный директор NordEst-недвижимость пояснил, что в его компании проблем как таковых нет: слаженный коллектив, качественное обслуживание клиентов, быстрота работы с документами и актами. В самом холдинге существует ряд проблем, связанные с согласованием новых проектов, которые влекут за собой финансовые потери. По словам И. Гомона есть проблемы, связанные с каналами продаж через интернет, поисковые запросы покупаются как на свой объект, так и на объект конкурента, что вводит в заблуждение потенциальных покупателей. Также он отметил, что знает, что есть приложения для телефона, которые помогают покупателям в выборе квартиры.

## **2.3 Анализ поведения сотрудников на предмет инновационной активности. Выявление возможностей использования стратегических инноваций**

В диссертационной работе было проведено эмпирическое исследование, в рамках которого поведение сотрудников рассматривалось на предмет инновационной активности. Анкетный опрос представлен в Приложении 2.

На вопросы ответили сорок два сотрудника из сорока семи. Доверительная вероятность составила 91,3%. На рисунке 2.3 -2.15 представлены диаграммы, с ответами респондентов.



Рисунок 2.3 - Частота проведения в компании тренингов, лекций.

Для разных отделов количество тренингов, проводимых в компании в течение года разное, но для большинства (71%) - это один раз в год. Проведение тренингов один раз в год недостаточно. Особенно это касается сферы взаимодействия с клиентами, т.к. в мире информационных технологий очень быстро появляются новые способы коммуникаций с клиентами и о них необходимо знать.

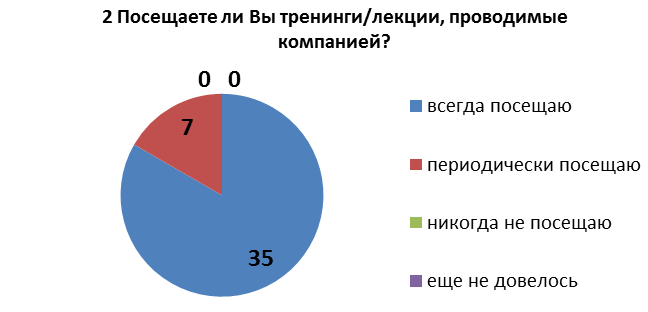


Рисунок 2.4 - Посещаемость проводимых мероприятий сотрудниками

По ответам респондентов видно, что 35 сотрудников (83,3%) всегда посещают тренинги и 7 (16,6%) - периодически, то есть можно говорить о заинтересованности сотрудников в обучении и профессиональном росте.

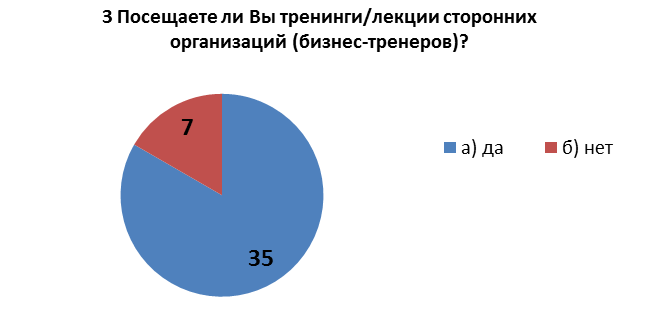


Рисунок 2.5.-Посещаемость сотрудниками проводимых мероприятий сторонних организаций

Из диаграммы следует, что 35 опрошенных (83,3%) дополнительно посещают тренинги, которые проводит сторонняя организация. Можно сделать вывод, что компания NordEst недостаточно уделяет внимание обучению персонала и сотрудникам приходится черпать знания на стороне.

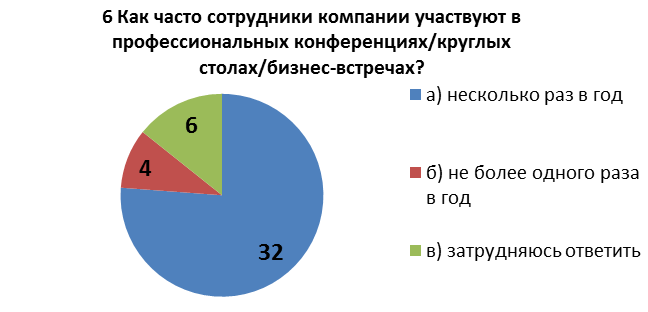


Рисунок 2.6 - Частота участия сотрудников в профессиональных бизнес-встречах

Данная диаграмма показывает, что 32 сотрудника (76,1%) принимают участие в бизнес-встречах и это также свидетельствует о заинтересованности сотрудников в собственном развитии и развитии бизнеса компании или сферы деятельности, с которой связан сотрудник.



Рисунок 2.7 - Важность фактора признания таланта

Достаточно высоко респонденты оценили фактор признания таланта, в основном, на «4» и «5» по пятибалльной шкале, т.е. можно говорить о том, что сотрудникам компании важен фактор нематериального поощрения, который в компании по результатом респондентов не практикуется. Существуют только премиальные выплаты. По данным из анкетного опроса также можно сделать вывод о том, что в компании отсутствует информированность о заслугах в корпоративных СМИ.

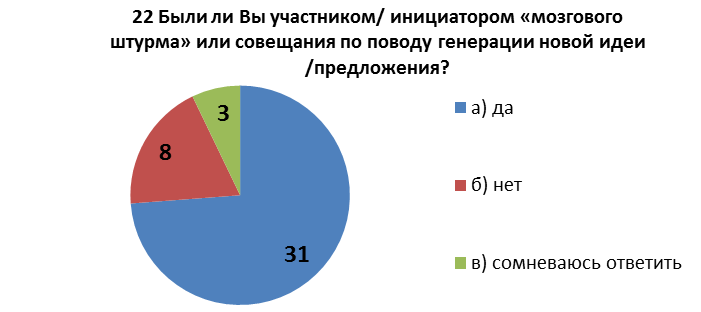


Рисунок 2.8 - Участие сотрудников в «мозговом штурме»

Опрос показывает, что большинство сотрудников участвует в мозговом штурме (74%). По этим данным можно сказать, что внутри компании существует практика генерации новых идей и сотрудники, в том числе и топ-менеджмент в лице генерального директора и руководителей проекта заинтересованы в новых проектах, т.к. премиальная часть заработной платы также зависит от финансовых результатов проекта.

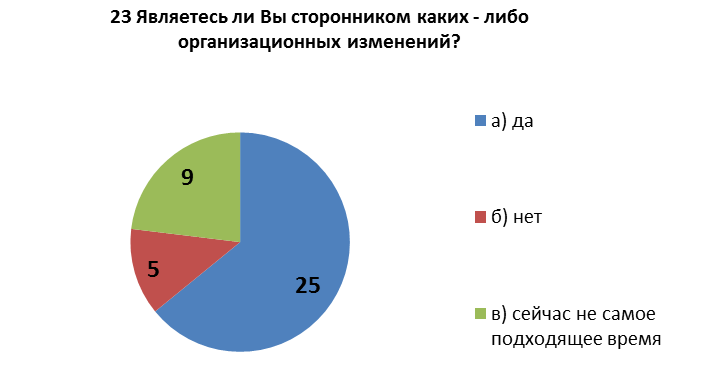


Рисунок 2.9 - Оценка отношения сотрудника к организационным изменениям

Из анкетного опроса следует, что 25 сотрудников (59,5%) являются сторонниками организационных изменений. Этот ответ понятен, т.к. они высоко оценили важность признания таланта, посещают тренинги сторонних организаций, т.е. проблемы в компании существуют.



Рисунок 2.10- Определение креативного сотрудника

Опрос показал, что большинство сотрудников компании - 26 человек (62%) считают, что креативный человек это тот, у которого много идей. Однако есть и такие - 7 человек (16%), которые думают, что в NordEst такому сотруднику будет сложно работать, т.е. в компании существует ряд проблем, которые не позволят данному человеку реализовать свои идеи.

Из рисунка 2.11 видно, что большинство опрошенных - 28 человек(66,6%) оценили на «3» готовность руководства профинансировать проект. В данном случае под руководством понимается одно физическое лицо - это мажоритарный акционер компании. Именно он контролирует все проекты и является единственной персоной, которая способна повлиять на реализацию проекта.



Рисунок 2.11 - Оценка готовности руководителя(мажоритарного акционера) к реализации инновационного проекта

Из диаграммы (рисунок 2.12) видно, что у 13 сотрудников (31%) есть идеи или предложения внесения изменений в существующие бизнес-процессы. Компания NordEst занимается проектной деятельностью, поэтому в штате много руководителей проектов, которые наверняка имеют свое мнение на бизнес-процессы, которые существуют в компании и могут предложить что-то новое.

Также по результатам анкетного опроса было выявлено, что большинство сотрудников работают более года в компании, то есть можно говорить о том, что они знают внутреннюю ситуацию в компании. Большинство респондентов занимаются самообразованием и считают обмен опытом с коллегами важным фактором профессионального развития, также доверяют коллегам и могут рассчитывать на помощь при принятии решения.



Рисунок 2.12- Наличие идей/предложений по поводу внесения изменений в существующие бизнес-процессы

В целом, по ответам респондентов можно сделать вывод, что сотрудники компании обладают инновационным рабочим поведением, посещают тренинги, проводимые NordEst и сторонними организациями, посещают бизнес-встречи, высоко ценят важность признания таланта со стороны руководства. Также считают, что проведение стажировок для молодых потенциальных кандидатов - это залог успеха компании. По результатам опроса можно выделить несколько проблем в компании:

. Отсутствие нематериального стимулирования и информирование о заслугах сотрудников в корпоративных СМИ;

. Невысокая периодичность проведения тренингов;

. Низкая вероятность финансирования нового проекта со стороны руководства в лице мажоритарного акционера (речь о строительном объекте). Собственник готов финансировать развитие бизнеса по продажам квартир.

По итогам интервью, анкетного опроса, наблюдения, а также SWOT-анализа, анализа бизнеса по модели «Пять сил М. Портера» и анализа выборочных структурных блоков БМ можно сделать выводы о сильных и слабых сторонах ГК NordEst:

. **Сильные стороны:** наличие большого земельного банка; налаженные партнерские отношения с крупными застройщиками; нацеленность мажоритарного акционера на развития бизнеса по продаже квартир; собственный департамент маркетинга и развития; наличие финансовых ресурсов для развития компании; уникальное торговое предложение квартир по заниженным ценам; взаимодействие с сетью агентств-недвижимости; инновационное рабочее поведение сотрудников.

**2.** **Слабые стороны:** нежелание высшего руководства финансировать новые строительные проекты и развивать компанию как застройщика; проблемы взаимодействия с клиентами (отсутствие СRM-системы, отсутствие инструментов SMM-маркетинга); единственный центр принятия решения - мажоритарный акционер; отсутствие нематериального стимулирования и информирование о заслугах сотрудников в корпоративных СМИ; невысокая периодичность проведения тренингов.

По результатам интервью, также можно сделать выводы:

а) проведение стратегических инноваций возможно только в сфере продаж квартир, из-за прерогативы мажоритарного акционера.

б) проведения стратегических инноваций в других направлениях бизнеса компании невозможно по той же причине.

в) проблемы, связанные с взаимоотношением с клиентами можно решать при помощи введения стратегических инноваций.

# **3. Предложения возможных вариантов стратегических инноваций в компании**

## **.1 Рекомендации относительно введения стратегических инноваций**

Исходя из тех фактов, что компания располагает большими рекламными бюджетами и мажоритарный акционер ГК NordEst, и генеральный директор компании NordEst-недвижимость заинтересованы в развитии направления бизнеса, связанного с реализацией квадратных метров, можно рекомендовать проведение стратегических инноваций именно в этой сфере деятельности. А именно:

**1. Введение СRM-системы** (входит в структурный блок «взаимоотношение с клиентами» по подходу А. Osterwalder, Y Pigneur «Business model canvas»). Использование СRM-системы обсуждается в компании NordEst-недвижимость уже давно.

На сегодняшний день ведущим экономистом была разработана таблица в Excel, которая помогает учитывать входящий поток звонков от клиентов и отслеживать такие факторы как:

откуда клиент узнал о компании;

какой объект его интересует;

количество комнат;

площадь квартиры;

контактные данные.

К сожалению, менеджеры, зачастую забывают заполнять формы, неправильно указывают контактные данные. Целесообразно компании позаботиться о том, чтобы как можно скорее внедрить CRM-систему. Исходя из ответа генерального директора в интервью, введение данной системы на рассмотрении. Этот вопрос будет решен в ближайшие сроки.

Предложение на рынке СRM-систем:

. Готовые решения. Это «коробочные решения, то есть если необходимо будет добавить функцию, то это можно будет сделать только за дополнительные деньги.

Плюсы готовых решений:

простота оценки продукта;

низкая цена;

легко освоить и внедрить.

Минусы готовых решений:

нет возможности адаптировать под свои требования;

доработкой может заниматься только разработчик;

подходят для локального внедрения в отдел продаж.

Примеры готовых решений33:

А) Marketing Analytic: учет клиентов, аналитические инструменты, возможность обмена с «1С», визуализация данных.) Monitor CRM: большие аналитические возможности, нет возможности планировать бизнес-процессы и логистику.) Quick Sales и Sales Expert 2: почти одинаковые продукты, не имеют возможности настраивать отчеты, справочники и их атрибуты.

. Индивидуальные решения. Целесообразен для небольших компаний. Индивидуальный подход к решению проблемы.

Плюсы:

соответствие потребностям;

подключение пользователей без ограничений.

Минусы:

риск некачественной разработки;

требуется больше времени на установку, чем у готовых решений.

**. Ведение профилей в социальных сетях** (входит в структурный блок «взаимоотношение с клиентами» по подходу А. Osterwalder, Y Pigneur «Business model canvas»).

Вконтакте, Одноклассники, Facebook, Instagramm не одобряется директором департамента маркетинга и развития. Директор считает, что если человек захочет купить квартиру, то он воспользуется поисковой системой в интернете.

Хочется отметить верность данного суждения, однако, социальные сети созданы для поддержания имиджа компании, обсуждения проекта недвижимости покупателями квартир, размещения новостей о рынке недвижимости и о компании. Социальные сети - это инструмент продвижения продукта, либо проекта.

Преимущества компании, которые могут принести профили в социальных сетях :

. Возможность получения большого количества приверженцев. Общение с клиентами - хороший способ их удержать.

. Большая скорость передачи информации: один пост может сообщить всем, что происходит с вашим бизнесом, чего клиентам ждать, а также участники сообщества могут быстро получить сведения об акциях, новых продуктах/услугах и предложениях.

. Возможность обмениваться информацией. Приверженцы могут быстро передавать друг другу сообщения.

. Возможность быстрого реагирования на поставленные вопросы.

Рекомендации, на что нужно обратить внимание при создании группы в социальной сети:

определить целевую аудиторию. Не пытаясь достучаться до каждого, становясь всем для всех;

уделить больше времени на создание контента, т.к. контент по-прежнему играет главенствующую роль;

обновления должны быть частыми и последовательными. Публикации должны быть ежедневными, но не более 6-7 раз в день;

социальные платформы должны быть известными и явными, например «Вконтакте, Facebook;

профиль группы должен быть безупречным. Это то, на что в первую очередь обращает внимание пользователь. Все элементы: фон, изображение на главной странице, сообщения и весь контент должны последовательно отражать имидж и бренд компании.

Самые крупные социальные сети на этот момент:

. Facebook.

. Вконтакте.

. Одноклассники.

. Twitter.

В целом, использование социальных сетей и, прежде всего «Вконтакте» позволяет лучше информировать целевую аудиторию через раздел «Новости», либо сообщениями на стене группы. Также профиль в социальной сети помогает акцентировать внимание на особо важных объектах, регулировать уровень коммуникативности и акцентировать внимание на тех разделах, которые представляют для компании большую значимость .

## **3.2 Предложение по использованию мобильного приложения как инструмента стимулирования продаж и нового направления бизнеса компании**

Любая компания, которая понимает, что их клиенты постоянно пользуются мобильным телефоном, должна не исключать возможности использовать мобильную платформу стимулирования сбыта, а также еще один способ взаимоотношения с клиентами

Итак, в поисках дополнительных маркетинговых инструментов и альтернативных каналов продаж стоит обратить внимание на набирающее обороты мобильное приложение. Качественное приложение с хорошим дизайном, удобным интерфейсом способен привлечь достаточное количество лояльных пользователей.

Исходя из эмпирического анализа, можно сделать вывод о том, что ГК NordEst имеет хорошую партнерскую сеть крупных застройщиков города. Налаженные контакты смогут быть поводом для вовлечение застройщиков в процесс участия в данном проекте.

Таким образом, предложение заключается в следующем:

. Создать мобильное приложение, как простой и удобный способ поиска новостроек в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

. Предложить компаниям застройщикам добавить свои объекты в приложения бесплатно.

. Заключить агентский договор (в данном случаи ГК NordEst будет выступать в качестве агентства). В случаи сделки по купле-продаже квартиры ГК NordEst получает проценты от застройщика (3-7%).

. Провести рекламную компанию приложения (реклама через Яндекс. Директ).

В своей диссертационной работе хочется подробнее описать пункт 1, а именно создание мобильного приложения с названием нового направления NordEst-Новостройки. Бренд компании не является слишком раскрученным и поэтому дополнительное его использование будет положительным фактом.

**1. Описание проекта NordEst-новостройки**

Цель проекта NordEst-Новостройки - создать бесплатное приложение как простой и удобный способ поиска новостроек в Санкт-Петербурге и Ленинградской области с возможностью оставить заявку, либо связаться с компанией NordEst.

Задачи проекта:

обеспечить доступ пользователей к актуальной и полной базе данных новостроек, входящих в базу ГК NordEst.

обеспечить быстрый поиск квартиры по карте или при помощи детального поиска, который даст возможность пользователям:

а) выбрать ценовой диапазон;

б) количество комнат в квартире;

в) местоположение объекта (район, адрес, ближайшее метро, расстояние до метро).

дать возможность потенциальным клиентам исследовать карту Санкт-Петербурга и Ленинградской области;

предоставлять актуальную информацию о новостройках:

а) фотогалерея фасада, инфраструктуры, этапов строительства;

б) стоимость квадратного метра (стоимость квартир)

в) местоположение объекта

в) варианты оплаты (условия ипотечного кредитования, условия рассрочки)

предоставить возможность сохранения результатов поиска при помощи функции «Закладки».

обеспечить возможность связаться с компанией NordEst посредством звонка, sms или e-mail.

Срок достижения цели от начала разработки приложения до публикации его в AppStore и GooglePlay не превысит двух месяцев.

Ценность данного проект для клиента заключается в предоставлении возможности поиска новой квартиры в удобное ему время и удобном месте.

Ценность данного проекта для ГК NordEst:

получение дополнительного инструмента стимулирования собственных продаж;

получение агентских процентов со сделки по купле-продаже квартир.

Для достижения цели необходимо разработать основные информационные блоки приложения, провести анализ конкурентов на рынке мобильных приложений по поиску новостроек, узнать приблизительную стоимость разработки приложения и составить приблизительный медиа-план рекламной компании и предложить дизайн интерфейса.

**2. Основные разделы приложения «NordEst-недвижимость»**

Главная и вторичная страницы приложения были разработаны в программе Illustrator. Интерфейс будет выглядеть следующим образом (см. Рисунок 3.1)





Основные разделы:

Рисунок 3.1- Разработанный макет интерфейса приложения

Разработано автором.

. «Быстрый поиск»: Содержит фильтры: количество комнат; цена в млн.руб.;возможность ипотеки; возможность рассрочки)

. Блок «Санкт-Петербург». После перехода в этот блок пользователю предлагается отфильтровать запрос (район; метро; количество комнат; цена в млн. руб. и доп.параметры: возможность ипотеки и возможность рассрочки)

. «Ленинградская область» (аналогично блоку «Санкт-Петербург»)

Раздел «Новости» (новости рынка новостроек Санкт-Петербурга, рейтинги застройщиков, динамика предложения, объемы вводы жилья)

. «Акции» (скидки, бонусные программы и акции партнеров-застройщиков)

. «Блокнот». В этом разделе будут отображать новостройки и квартиры помеченные пользователем как «избранное»

.Раздел «Контакты». В этом разделе находятся контактные данные компании: метро, адрес, время работы, активная кнопка телефона и карта с местоположением офиса.

На первой странице также находится иконка «телефон», при нажатии на которой автоматически производится звонок в компанию NordEst.

В нижней части будут размещены кнопки (Санкт-Петербург, Ленинградская область, Все и Карта). При нажатии на первые три пользователь переходит во вкладку поиска квартиры по фильтрам, при нажатии на кнопку «Карта» пользователь может увидеть на карте объекты. Нажав на интересующийся объект, Пользователь может ознакомиться с информацией об объекте.

**3. Информация об объекте, включенного в базу приложения NordEst-новостройки**

Информация может включать следующие характеристики объекта:

. Название объекта.

. Местоположение объекта: адрес, район, метро.

. Характеристики дома: этажность, количество подъездов, количество лифтов в подъезде, высота потолков, тип дома.

. Этапы строительства.

. Диапазон цен и метража по типам квартир.

. Планировки квартиры и этажа.

. Варианты оплаты и действующие акции.

.Ипотечные программы.

. Новости об объекте.

**4. Конкурентные приложения с тематикой «Новостройки Санкт-Петербурга и Ленинградской области»**

На сегодняшний момент мобильных приложений с тематикой «Новостройки Санкт-Петербурга и Ленинградкой области» не так много.

Одним из конкурентов для компании NordEst являет агентство недвижимости «Циан». Это агентство недвижимости предоставляет комплекс услуг (аренда на длительный срок, аренда посуточно, продажа). Также «Циан» работает как с коммерческой, так и с жилой недвижимостью. Недавно компания запустила мобильное приложение, которое можно загрузить в AppStore и Googleplay.

В мобильном приложении «Циан» отсутствуют разделы: новости и акции.

Можно отметить, что данное агентство имеет разнообразную целевую аудиторию и объекты находящиеся в базе компании также предназначены для разных потребностей клиентов. Объекты недвижимости представляют не только рынок новостроек, но и вторичный рынок.

Вторым конкурентом является мобильное приложение, разработанное компанией Domodond.ru. Данное приложение не ограничено территориальными границами Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Domofond.ru сотрудничает с агентствами недвижимости, компаниями застройщиками расположенными в разных городах нашей страны. По сути, это агрегатор объектов недвижимости. На сайте и в приложении также отсутствуют разделы «Новости» и «Акции».

Еще одним конкурентом является приложение «Яндекс. Недвижимость». Это приложение позволяет работать как с арендой, так и с покупкой разных объектов недвижимости. Рынок: первичный и вторичный. Также в приложении представлены объекты недвижимости различных регионов нашей страны. Как и в предыдущих приложениях отсутствуют разделы: «Новости» и «Акции».

Агентство недвижимости «Столица квартир» также имеет собственное приложение. Из-за большого перечня объектов: новостройки, вторичное жилье, зарубежная недвижимость логика приложения запутанная. Раздел «Акции» отсутствует.

Приложение RES также не содержит раздела «Акции» и «Новости». Специализируется на аренде и продаже разных объектов недвижимости: квартира, комната, дом, участок. Рынок как первичный, так и вторичный.

Исходя из представленных на рынке приложений по поиску квартиры в новостройке, можно сделать вывод, что нет приложения специализирующегося только на первичном рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области с целью продаж квартир. Во многих перечисленных приложениях отсутствуют разделы «Новости» и «Акции».

Приложение «NordEst-недвижимость» можно будет считать уникальным, разработанным под конкретную цель- продажа квартир в новостройке Санкт-Петербурга и Ленинградской области через компанию NordEst.

**5. Каналы сбыта**

Для определения каналов сбыта необходимо обратиться к свойствам операционных систем IOS и Android. Реализация всех приложений происходит при помощи встроенного приложения в смартфоны. Для IOS - это AppStore, для Android - GooglePlay.

**6. Стоимость разработки подобного приложения**

Для того, чтобы узнать стоимость разработки приложения NordEst-новостройки необходимо было оставить заявку на сайтах компаний-разработчиков с техническим заданием. Техническое задание содержало эскизы страниц и концепцию создания приложения. Стоимость услуг компаний-разработчиков можно увидеть в Таблице 3.1

Таблица 3.1- Приблизительная стоимость разработки аналогичного приложения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название компании | Стоимость для IOS, руб. | Стоимость для Android, руб. | Стоимость для двух платформ, руб. |
| Persilab (Краснодар) | 400 000 | 300 000 | 550 000 |
| CMS planet (Москва) | 500 000 | 400 000 | 700 000 |
| APPS4B (Москва) | 450 000 | 350 000 | 650 000 |
| Begemot- Begemot (Санкт-Петербург) | 500 000 | 400 000 | 700 000 |
| Octopod (Санкт-Петербург) | 550 000 | 400 000 | 800 000 |
| Средняя стоимость, руб. | 480 000 | 370 000 | 680 000 |

В работу над проектом входят:

**.** Совместная разработка документации и помощь в составлении подробного технического решения.

. Передача прав. По завершению работ все права, исходный код и материалы передаются заказчику.

. Гарантия. Бесплатное сервисное обслуживание по любой ошибке в приложении.

. Публикация мобильного приложения в Googleplay и/или AppStore.

**7. Реклама в Яндекс. Директ.** В таблице 3.1 можно увидеть приблизительный ежемесячный бюджет на гарантированные показа при помощи Яндекс. Директ.

Таблица 3.1 - месячный бюджет рекламной кампании при помощи Яндекс. Директ

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Предложенные фразы | Позиция | Количество показов в месяц\* (прогноз) | Примерное количество переходов в месяц (по выбранной позиции)\* | | Примерное количество переходов в месяц (по гарантии)\* | Средняя установленная цена клика (по выбранной позиции), у.е. \*\* | Примерный бюджет, руб. (по выбранной позиции) |
| квартиры в новостройках санкт петербурга | гарантированные показы | 5071 | | 107 | 107 | 4,08 | 130 96,80 |
| квартиры в санкт петербурге-новостройка | гарантированные показы | 151593 | | 1236 | 1236 | 3,51 | 130 150,80 |
| купить квартиру в спб | гарантированные показы | 88914 | | 881 | 881 | 5,02 | 1326 78,60 |
| новостройки спб | гарантированные показы | 47353 | | 779 | 779 | 3,24 | 75 718,80 |
| Итого с учетом выбранных позиций\*\*\* |  | 292931 | | 3003 | 3003 |  | 351 645 |

Источник: Яндекс. Директ

**Итого финансовых вложений с учетом разработки: 1 031 645 руб.**

**. Риски проекта**

1. Создание подобного приложения сторонними организациями/

. Отказ застройщиков от сотрудничества и предоставлении базы данных по объектам компании NordEst.

Возможные мероприятия по защите:

подписание с сотрудниками соглашения о неразглашении информации, чтобы избежать ее утечки;

подготовить презентацию и сформировать выгоды для потенциальных партнеров застройщиков

**9. Выгоды от проекта**

1. Компания получает дополнительный инструмент для стимулирования собственных продаж

. Поддержка собственного бренда (NordEst- новостройки, но все же ключевое слово наименование холдинга)

. Процентные выплаты от сделки 3- 5%, т. е. при стоимости однокомнатной квартиры. 3 млн руб., компания в среднем получает 120 000 руб.

Если приблизительные финансовые вложения равны: 1 031 645 руб., то необходимо привести 9 сделок с процентными выплатами не менее (120 000 руб. со сделки), для того чтобы окупить первоначальные инвестиции, без учета дальнейших ежемесячных расходов на рекламу.

Рекомендации, относительно введения стратегических инноваций:

. Использовать CRM-систему, как способ взаимодействия с клиентами. Этот вопрос уже обсуждается в компании.

. Использовать инструменты SMM-маркетинга. А именно вести аккаунты в социальных сетях. Это обосновывается рядом плюсов социальных сетей для бизнеса: высокая скорость обмена информацией, возможность пересылать информацию от клиента к клиенту и др.

В третьей главе рассматривается предложение по использованию мобильного приложения как некий способ взаимодействия с клиентами, а также как новый канал сбыта (интернет продажи). Это приложение также изменит взаимодействие с ключевыми партнерами.

Разработан макет пользовательского интерфейса для наглядности продукта, который должен получиться после разработки.

# **Заключение**

В ходе магистерской диссертации удалось:

. Определить и проанализировать разные взгляды исследователей на понятие БМ. Наиболее часто авторы в качестве базового (родового) понятия использовали понятие «механизм».

. Установить разные подходы к анализу БМ.

. Разобрать БМ как систему, состоящую из взаимосвязанных элементов.

. Расширить шаблон БМ, который представили в своих научных трудах А. Osterwalder и Y. Pigneur, путем заполнения структурных блоков разными элементами, входящими в этот блок.

. Определить разные взгляды исследователей на понятие СИ и дать определение СИ как инструмента создания конкурентных преимуществ.

По результатам эмпирического анализа, сделаны следующие выводы относительно ГК NordEst:

.Компания имеет ряд сильных сторон:наличие большого земельного банка; налаженные партнерские отношения с крупными застройщиками; нацеленность мажоритарного акционера на развития бизнеса по продаже квартир; собственный департамент маркетинга и развития; наличие финансовых ресурсов для развития компании; уникальное торговое предложение квартир по заниженным ценам; взаимодействие с сетью агентств-недвижимости; инновационное рабочее поведение сотрудников.

. У компании есть проблемы, а именно: нежелание высшего руководства финансировать новые строительные проекты и развивать компанию как застройщика; проблемы взаимодействия с клиентами (отсутствие СRM-системы, отсутствие инструментов SMM-маркетинга); единственный центр принятия решения - мажоритарный акционер; отсутствие нематериального стимулирования и информирование о заслугах сотрудников в корпоративных СМИ; невысокая периодичность проведения тренингов.

По результатам интервью, также можно сделать выводы:

а) проведение стратегических инноваций возможно только в сфере продаж квартир, из-за прерогативы мажоритарного акционера.

б) проведения стратегических инноваций в других направлениях бизнеса компании невозможно по той же причине.

в) проблемы, связанные с взаимоотношением с клиентами можно решать при помощи введения стратегических инноваций.

Гипотеза о том, что стиль и уровень инновационности управленческого поведения собственника компании влияет на возможности проведения СИ нашла свое подтверждение. Исходя из анализа, стратегические инновации возможны только в области продаж квартир.

В третьей главе рассматривается предложение по использованию мобильного приложения как некий способ взаимодействия с клиентами, а также как новый канал сбыта (интернет продажи). Это приложение также изменит взаимодействие с ключевыми партнерами.

Разработан макет пользовательского интерфейса мобильного приложения для наглядности продукта, который должен получиться после разработки.

# **Список использованной литературы**

1. Андрейчиков, А. В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях: системный анализ и принятие решений / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. - М.: Вуз.учебник: ИНФРА-М, 2013. - 394 с.

. Андерсон К. Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса. // М.: Вершина, 2008 - 272 с.

. Галицкий Е.Б. Методы маркетинговых исследований [Текст] - М.: Институт Фонда "Общественное мнение", 2012. - 398 с.

. Гиротра К., Нетесин С. 2014. Оптимальная бизнес-модель: Четыре инструмента управления рисками. М: Альпина Паблишер [Электронный ресурс]. (дата обращения 08.01.2016)

. .Инновации в управлении производственно-экономическими системами[Текст] / под редакцией В. Ф. Комарова, А. Д. Колобова. - Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2010. - 272 с.

. Инновационная модель бизнеса: мотивация использования инноваций и экономического роста [Текст] / под ред. В. В. Титова, В.Д. Марковой. - Новосибирск, 2012. - 296 с.

. Инструменты мобильного маркетинга. [Электронный ресур].URL:http://apptractor.ru/marketing-monetization/ad-networks/instrumentyi-mobilnogo-marketinga.html (дата обращения: 15.05.2016)

. Купер Б., Власковиц П. Стартап вокруг клиента. // М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011 - 168 с.

. Климанов Д. Е., Третьяк О. А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 3. С. 107-130.

10. Мобильное приложение как способ стимулирования продаж.[Электронный ресурс]. <URL:http://trademarketing.ru/content/hranite-vse-dannye-v-odnom-meste-ispolzuya-mobilnye> (дата обращения: 14.05.2016)

. Основные этапы разработки мобильных приложений. [Электронный ресурс]. URL:https://spark.ru/startup/componentix/blog/4499/osnovnie-etapi-razrabotki-mobilnih-prilozhenij (дата обращения: 09.03.2016)

. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей [Текст] / Настольная книга стратега и новатора. - М.: Альпина, 2012.

. Попов А.А Использование облачных технологий для формирования инновационной ИТ-инфраструктуры и управления многоквартирными домами // Вестник Тверского государственного университета. Серия «Экономика и управление». - 2013. - №21. - с.163-176

. . Попов А.А. Интернет вещей - одно из направлений инновационного развития ИТ-инфраструктуры организаций по управлению многоквартирными домами // Актуальные вопросы образования и науки: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 30.12.13: в 14 частях. Часть 4. - Тамбов: Издательство ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2014. - с.109-117

. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Третье издание [ Текст] / М. 2014. 105 с.

. Сайт компании ГК NordEst [Электронный ресурс] URL: http://nordestinvest.ru/ (дата обращения 01.03.2016)

. .Светуньков С.Г. Методы маркетинговых исследований [Текст] / Учебное пособие. - СПб.: Изд-во «ДНК», - 2003. 352 с.

. Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модели на основе многосторонних платформ: инновации, революционно преобразующие бизнес // Менеджмент инноваций. - 2011. - №2. - с.88-93.

. Социальные сети как инструмент продвижения товаров и услуг. [Электронный ресурс]. URL: http://blog.diera.ru/ (дата обращения 08.02.2016)

. Стрекалова Н.Д. Стратегическое планирование и развитие предприятий [Текст]/ Пленарные доклады Десятого всероссийского симпозиума. Москва, 13-14 апреля 2009. <http://publications.hse.ru/view/78480932> С.69 -75.

. Стрекалова Н. Д. Стратегические инновации: от теории к практике <http://publications.hse.ru/view/80877403>[ Текст] // В кн.: Стратегическое планирование и развитие предприятий/ Пленарные доклады Тринадцатого всероссийского симпозиума. Москва, 10-11 апреля 2012 г. / Под общ.ред.: Г. Б. Клейнер. М.: ЦЭМИ РАН, 2013. С. 57-61.

. Стрекалова Н. Д. К вопросу о стратегических инновациях в компании <http://publications.hse.ru/view/78483532> [Текст] // В кн.: Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 1/ Материалы Тринадцатого всероссийского симпозиума. Москва, 10-11 апреля 2012 / Под общ. ред.:Г. Б. Клейнер. М.: ЦЭМИ РАН, 2012. С. 140-142.

. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа [Электронный ресурс] / Н.Д. Стрекалова // Известия Российского государст- венного педагогического университета имени А.И.Герцена. 2009. № 92. URL: ftp://lib.herzen.spb.ru/text/strekalova\_92\_95\_105.pdf (дата обращения: 10.02.2014).

. Стрекалова Н. Д. Концепция бизнес-модели и возможности ее практического использования <https://publications.hse.ru/view/78480866> // В кн.: Стратегическое планирование и развитие предприятий/ Пленарные доклады Десятого всероссийского симпозиума. Москва, 13-14 апреля 2009. / Под общ. ред.: Г. Б. Клейнер. М.: ЦЭМИ РАН, 2010. С. 69-75.

. Суетин С.Н., Объедкова Л.П., Матосян В.А., Суетин А.Н., Ильин С.Ю. Современные тенденции развития корпораций // Современные проблемы науки и образования. - 2015. - № 1-2.- С.6.

. Тим Кларк, Александр Остервальдер, Ив Пинье. Твоя бизнес-модель: Системный подход к построению карьеры [Текст] / М.: Альпина Паблишер <http://www.alpinabook.ru/catalogue/946054.html?phrase\_id=1316360>, 2013. - 260 с.

. Третьяк О. А., Климанов Д. Е. Новый подход к анализу бизнес-моделей // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14. № 1. С. 115-130.

. Харниш В. Правила прибыльныхстартапов. // М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012 - 280 с.

. Чернышев В.П. (статья) Стратегические инновации: комплексный подход к созданию конкурентных преимуществ путем инноваций в бизнес- модели компании. - // Вестник университета (ГУУ) № 21. 2010, 0,3 п.л

. Чернышев В.П. (статья) Стратегические инновации, как инструмент создания конкурентных преимуществ компаний. - // Вестник университета (ГУУ) № 17. - М.: ГУУ, 2010, 0,4 п.л

. Что такое CRM-системы и как их правильно выбрать. [Электронный ресурс].URL: https://habrahabr.ru/post/249633/

. Юлдашева О.У. Создание клиентоориентированных бизнес-моделей предпринимательской деятельности [Текст] // Сборник докладов XIV-й апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. - М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2013

. Юлдашева О.У., Юдин О.И., Прокопцов В.Е. Маркетинговые стратегии бизнес-моделирования // Проблемы современной экономики. - №4. - 2012. - с.235-238.

. Юдин О.И., Юлдашева О.У. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности // Проблемы современной экономики. - №1. - 2012. - с.218-222.

. Юдин О.И. Ценностный подход к формированию клиентоориентированной бизнес-модели компании [Текст]:дис. канд. экон.наук: 08.00.05/ Юдин О.И.; санкт-петербургский гос. эконом ун -т. -СПб,2014.. - 147 с.

. K. Adelakun. The role of business model innovation in the commercialization strategies in smes. [Electronic resource]: Master’s Thesis / K. Adelakun / Department of Management and International Business. - 2014. - 90с. URL: http://herkules.oulu.fi/thesis/nbnfioulu-201406101714.pdf (дата обращения 18.10.2014)

. А.Afuah. Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive [Текст] / Stephen M. Ross School of Business University of Michigan. - 2009. -473 с.

. R. Amit, C. Zott Creating value through business model innovation / MIT Sloan Manag. Rev., 53 (3) (2012), pp. 41-49

. .C. Zott, R. Amit Business model design: an activity system perspective [Electronic resource]/ Long Range Plan., 43 (2/3) (2010), pp. 216-226 URL: http://www.sciencedirect.com (дата обращения:08.02.2015)

. H. Chesbrough. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers [Electronic resource]/ Long Range Planning <http://www.sciencedirect.com/science/journal/00246301>-Volume 43, Issues 23 <http://www.sciencedirect.com/science/journal/00246301/43/2>, April-June 2010, Pages 354-363. URL: http://www.sciencedirect.com (дата обращения: 19.12.2015)

. Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. Defining the business model in the new world of digital business <http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2887/1/AMCIS2008.pdf>. In Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS). 2008, pp. 1-11.

42. V. Enev, Wei-Chen Liao. Business Model Innovation and Factors influencing Business Model Innovation [Electronic resource]. (дата обращения 04.01.2016)

43. . Hamel G. The Future of Management/ Harvard Business School Publishing

. . А. Osterwalder, Y Pigneur. Designing Business Models and Similar Strategic Objects: The Contribution of IS./ Journal of AIS, 14(5), 237-244. 2012. Clark, T.

. Reinventing Your Business Model by Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann. Harvard Business Review December 2008.23с.

. . D. Palmer, S. Kaplan. A Framework for Strategic Innovation: Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. [Electronic resource] /InnovationPoint San Francisco CA, USA URL: http://www.innovation-point.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf (дата обращения 15.12.2016)

. S.W. Short <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652613008032?np=y>, P. Rana <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652613008032?np=y>, S. Evans <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652613008032?np=y> A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes [Electronic resource]// Journal of Cleaner Production <http://www.sciencedirect.com/science/journal/09596526>Volume 65 <http://www.sciencedirect.com/science/journal/09596526/65/supp/C>, 2014. URL: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652613008032?np=y (дата обращения: 18.01.2016)

. D. J. Teece <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X>. Business Models, Business Strategy and Innovation[Electronic resource] / Long Range Planning <http://www.sciencedirect.com/science/journal/00246301>-Volume 43, Issues 23 <http://www.sciencedirect.com/science/journal/00246301/43/2>, April-June 2010, Pages 172-194/URL: http://www.sciencedirect.com (дата обращения: 27.01.2015)

. . Johnson M.W., Christensen C.M. and Kagermann H. (2008) Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, December.

50. . Weill P., Malone T.W., D’Urso V.T., Herman G., Woerner S. Do Some Business Models Perform Better then Others? A Study of the 1000 Largest US Firms.MIT Sloan School of Management Working Paper, 2004.[Электронный ресурс]. (дата обращения: 02.04.2016)

**Приложения**

# **Приложение 1**

Гайд интервью

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Задача | Блоки бизнес модели/общая информация/ стратегические инновации | Вопросы |
| Узнать о компетенции респондента | Базовая информация | Как долго Вы работаете в компании и какие обязанности Вы выполняете? |
| Выявить цель бизнеса и условия роста компании | БМ (общие вопросы) | Что является целью бизнеса компании, с Вашей точки зрения? Что является условием экономического роста компании? |
| Описать некоторые структурные блоки БМ | Ценностное предложение | Что Вы подразумеваете под продуктом/услугой, который Вы предлагаете своим клиентам? Можно ли считать данное предложение уникальным для рынка? Можете ли Вы предложить большую ценность для клиентов? Это возможно для компании? |
|  | Потребительские сегменты | Скажите, пожалуйста, кто Ваши клиенты? Определите целевую аудиторию. |
|  | Взаимоотношение с клиентами | Используете ли Вы CRM-систему? В чем причина использования/неиспользования системы? Какие способы взаимодействия с клиентами/партнерами использует компания? Существует ли система скидок, бонусных карт для клиентов? Применяется ли SMM-маркетинг в компании? Общение с клиентами носит больше формальный характер, либо неформальный? |
|  | Каналы сбыта | Какие каналы продаж существуют в Вашей компании? Как выстраиваются взаимоотношения с партнерами? Какие рекламные каналы на Ваш взгляд наиболее эффективны? |
|  | Возможности применения стратегических инноваций | Какие проблемы Вы можете назвать в существующей бизнес-модели, если таковые имеются? Можете ли Вы привести примеры каких -либо изменений бизнес-модели за время работы, либо за все время? - если Да, то что было причиной таких изменений (какие факторы повлияли на это; были ли какие-то препятствия изменениям?) - если нет, то почему Вы не стали сторонником изменения бизнес-модели? Можете ли ВЫ рассказать причины, по которым Ваша компания не готова была изменить бизнес-модель? Если Вы считаете, что бизнес-модель Вашей компании должна быть изменена, то Вы в состоянии это сделать или эти изменения должны проводить на более высоком уровне? |

**Приложение 2**

Анкетный опрос

**АНКЕТА**

**Оценка рабочего поведения сотрудников на предмет инновационной активности**

1. Блок «Оценка Персонала»

.1 Обучение (традиционные методы)

**1. Как часто в компании проходят тренинги, лекции?**

а) ежемесячно

б) раз в квартал

в) раз в полгода

г)раз в год

д) не проходят (переходите к вопросу №3)

е) затрудняюсь ответить (переходите к вопросу №3)

**2. Посещаете ли Вы тренинги/лекции, проводимые компанией?**

а) всегда посещаю

б)периодически посещаю

в) никогда не посещаю

г) еще не довелось

**3. Посещаете ли Вы тренинги/лекции сторонних организаций (бизнес-тренеров)?**

а) да

б) нет

**4. Считаете ли Вы важным для компании устраивать стажировки для потенциальных молодых сотрудников?**

а) да

б) нет

в) затрудняюсь ответить

.1 Обучение (современные методы)

**5. Участвует ли Ваша компания/отдельные ее подразделения/сотрудники в профессиональных конференциях/круглых столах/бизнес-встречах?**

а) да

б) нет (переходите к вопросу №7)

в) затрудняюсь ответить (переходите к вопросу №7)

**6. Как часто сотрудники компании участвуют в профессиональных конференциях/круглых столах/бизнес-встречах?**

а) несколько раз в год

б) не более одного раза в год

в) затрудняюсь ответить

**7. Занимаетесь ли Вы самообучением (чтение профессиональной литературы, изучение специализированных источников информации)?**

а) да, регулярно

б) иногда

в) никогда

**8. Считаете ли Вы, что обмен опытом - это важный фактор профессионального развития?**

а) да

б) нет

в) частично

**9. Считаете ли Вы, что периодическая ротация кадров необходимое условие развития компании?**

а) да

б) нет

в) зависит от профессионализма действующих кадров

.3. «Нематериальное стимулирование»

**10. Оцените, насколько важен для Вас фактор признания таланта:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Не важен | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Очень важен |

**11. Существует ли в компании система нематериально стимулирования сотрудников?**

а) да

б) нет (переходите к вопросу №14)

в) затрудняюсь ответить (переходите к вопросу №14)

**12. Какие способы нематериального стимулирования поощрения используют в компании (возможно несколько вариантов)?**

а) письменная благодарность

б) вывешивание фотографии на стенд почета

в) устная благодарность

г) нет поощрений (переходите к вопросу№14)

д) другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**13. Практикует ли компания информирование о заслугах в корпоративных СМИ?**

а) да

б) нет

в) затрудняюсь ответить

**14. Наблюдали ли Вы примеры профессионального продвижения сотрудников в компании?**

а) это мой случай

б) да

в) нет

г) затрудняюсь ответить

**15. Были ли Вы свидетелем проявления особого внимания руководства к сотрудникам? (поздравление с праздниками и успехом, подарки ко дню рождения и пр.)**

а) да

б) нет

в) затрудняюсь ответить

.4 Материальное стимулирование

**16. Как часто выплачиваются премии (возможно несколько вариантов)?**

а) ежемесячно

б) ежеквартально

в) ежегодно

г) по окончании проекта

д) несистемные выплаты

е) не выплачиваются

ж) затрудняюсь ответить

**17. Если Вы попросите руководство поменять процессор на более новый/мощный, то скорее всего оно:**

а) выполнит просьбу

б) пообещает выполнить, но не выполнит просьбу

в) проигнорирует

г) даст отрицательный ответ

д) затрудняюсь ответить

**18. Существует ли практика поощрения сотрудников за достигнутые результаты (скидка на продукцию, отсрочка платежа за продукцию, беспроцентный кредит и пр.)?**

а) да

б) нет (переходите к вопросу №20)

в) затрудняюсь ответить (переходите к вопросу №20)

**19. Какие корпоративные награды/бонусы применяются в компании?**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**. Если Вам захочется принять участие в платной конференции/тренинге (вне общего бюджета), то руководство:**

а) скорее всего согласится профинансировать

б) оценит эффективность мероприятия и даст ответ

в) скорее всего не согласится профинансировать

г) у меня нет желания

**21. Имеете ли Вы возможность заказа специализированной литературы/доступа к современным источникам информации?**

а) да, без проблем

б) имею, если очень попросить руководство

в) нет, не имею

г) мне это не нужно

Блок «Оценка инновационного рабочего поведения»

**22. Были ли Вы участником/ инициатором «мозгового штурма» или совещания по поводу генерации новой идеи /предложения?**

а) да

б) нет

**23. Являетесь ли Вы сторонником каких - либо организационных изменений?**

а) да

б) нет

в) сейчас не самое подходящее время

**24. Если сотрудник позиционирует себя как креативный, то скорее всего:**

а) у него много идей, он «новатор»

б) он бестолковый «мечтатель»

в) ему будет сложно работать в этой компании

**25. Оцените готовность руководства к реализации инновационных проектов:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Плохая | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Очень хорошая |

3 Блок «Показатели социально-психологического климата»

**26. Оцените уровень творческого климата в Вашем офисе/отделе/компании?**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Низкий | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Высокий |

**. Если у Вас возникла какая-либо идея, можете ли Вы рассчитывать на совет коллег?**

а) да

б) нет

в) не знаю

**28. Считаете ли Вы, что можете доверять коллегам?**

а) да

б) нет

в) не всем

**29. Есть ли у Вас идеи/предложения по поводу внесения изменений в существующие бизнес-процессы?**

а) да

б) нет

**30. Вы занимаете руководящую должность?**

а) да

б) нет

**31. Укажите, пожалуйста, Ваш отдел:**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**. Как долго вы работаете в компании?** (вопрос-фильтр)

а) более года

б) менее года

в) менее полугода

г) менее месяца

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |