



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Использование кейс-стади в исследовании на примере бизнес-модели компании «Буквоед»

Выполнила: Гусева О.Л.,
стажер-исследователь Исследовательского центра учебных кейсов и
интерактивного метода обучения,
магистр 2-го курса факультета менеджмента
НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург



Представленные результаты получены в ходе работы над исследовательским проектом Научно-учебной группы **«Разработка и применение учебных кейсов в исследованиях и менеджмент-образовании» (2014 г.)** в рамках Программы **«Научный фонд НИУ ВШЭ»**, грант No13-05-0050

Проблема: инновационный подход в области книжной розничной торговли на примере компании «Буквоед»

Цель: изучить и описать реально существующую бизнес-модель на предприятии сферы услуг, которое считает себя
ИННОВАЦИОННЫМ

Задачи:

1. Подобрать методику для проведения исследования.
2. Провести сбор и анализ первичных и вторичных данных.
3. Разработать гайд и провести серию глубинных интервью.
4. Сформировать бизнес-модель исследуемой компании.
5. Сформулировать рекомендации для исследуемой компании.

Предмет: стратегические инновации

Объект: книготорговая сеть «Буквоед»

Методы:

- кейс-метод

Теоретическая основа:

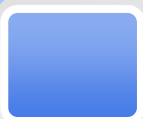
- научные статьи по рассматриваемой тематике в ведущих специализированных журналах мира (в т.ч. работы Gronroos С., Hamel G., Markides С., Rathmell J.M., Teece D.J., Govindarajan V., Chesbrough H.W.);
- публикации Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)



B2C рынок



Сеть: 65 торговых точек
Географический охват: СЗФО, в основном на территории Санкт-Петербурга



Ассортимент: более 150 тыс. наименований книг, видео- и аудио-продукция, канцелярские товары, подарки и сувениры, товары для хобби и творчества, съедобные товары



В розничную сеть магазинов различных форматов ежемесячно заходят более 1 миллиона посетителей

- **1 этап:**
 - анализ первичных и вторичных источников информации.
- **2 этап:**
 - подготовка к проведению серии глубинных интервью;
 - проведение серии глубинных интервью.

1 этап

Анализ первичной вторичной информации

- Материалы баз данных «Спарк» и «EMIS»
- Центральные и региональные СМИ (напр., «Деловой Петербург», «Ведомости», «Эксперт: Северо-Запад», «Экономика и время», «Книжное обозрение») в количестве **14** источников за период с 2002г. до 2014г. (посредством ресурса «Интегрум»)
- Сайт компании, Интернет-страницы компании в социальных сетях
- Внутренние документы компании



2 этап

Подготовка и проведение серии глубинных интервью

- Составление гайда интервью с руководством компании.
- Составление гайда интервью с руководителями отделов.
- Проведение серии глубинных интервью.

2004 г.

2005 г.

Новые форматы торговых площадей

- Книжный магазин
- Книжный супермаркет
- Книжный клуб

Новый формат книготорговли

- Кофейня
- Детская комната
- Гардероб
- Проведение культурных и образовательных мероприятий



Бизнес-модель компании «Буквоед» (1)

Ценностные предложения

- Широкий спектр товаров и услуг
- Удобство выбора книг
- Покупка и бронирование бумажных книг через Интернет
- Заказ книг на дом
- Печать книг по требованию
- Покупка электронных книг
- Возможность читать книги на ридере (i-Ведь)
- Культурный досуг
- Образовательные мероприятия
- Комфортные условия торговых площадей
- Постоянный доступ к информации (о работе компании, ассортименте)
- «Буквоед» всегда рядом
- Круглосуточная работа

Взаимоотношения с клиентами

- Персональная поддержка
- Сайт компании
- Представительство в соц.сетях
- Совместное создание ценности
- Книжный салон, книжные выставки, ярмарки
- Культурные мероприятия
- Социальные мероприятия
- Собственный журнал «Поинтер»
- Реклама в СМИ, на транспорте, стритлайн
- Клубные карты

Потребительские сегменты

Массовый рынок

Каналы сбыта

- Розничная сеть
- Интернет-магазин
- Терминалы



Бизнес-модель компании «Буквоед» (2)

Ключевые партнеры

- *Издательства*
- *Производители канц. товаров*
- *Книготорговые операторы*
- СМИ
- Кофейня
- Театральные труппы
- Продюсерские центры
- Благотворительные фонды
- Государственные структуры
- Обучающие компании

Ключевые виды деятельности

- Маркетинг
- Управление персоналом
- ИТ-процессы
- Логистические процессы
- Электронный обмен данными
- Двойное рейтингование продукции
- Служба мерчандайзинга
- Описание бизнес-процессов
- Эл. корпоративный университет

Ключевые ресурсы

- Персонал
- База данных продукции
- Private Label
- Clever Camera
- ERP-система (Microsoft Dynamics AX + 1C)
- Алгоритм тиражирования торговых точек
- Открытая поисковая система
- Бренд «Буквоед»

Структура издержек

- Оплата аренды
- Открытие новых магазинов
- Персонал
- Маркетинг
- Поддержка ПО

Потоки поступления доходов

- Доходы от реализации книжной продукции и сопутствующих товаров
- Платные услуги для книжных издательств и производителей канцелярских товаров по продвижению товара в магазине

1. Книготорговая компания «Буквоед» служит примером инновационной компании, которая пересмотрела привычную для книготорговой отрасли бизнес-модель и внедрила новшества в ведение бизнеса.
2. Компания «Буквоед» внедрила в свой бизнес стратегические инновации, изменив существующую на тот момент бизнес-модель, что позволило компании создать конкурентное преимущество и обеспечить стабильный рост и развитие.

3. Компания «Буквоед», в основном, прибегает к продуктовым и процессным инновациям. Процессные инновации реализуются не в полной мере и не доводятся до завершения. Также ощущается нехватка маркетинговых инноваций.



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Спасибо
за внимание!