

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-106-123

*Симонов К.В.*, канд. экон. наук, MBA, доцент кафедры маркетинга экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, <https://orcid.org/0000-0002-8171-3787>, [kirill.simonov.msu@yandex.ru](mailto:kirill.simonov.msu@yandex.ru)

# Инновационная бизнес-модель выставочной компании: апробация методики моделирования

УДК 338.242.2, JEL: M21, L20

**Предмет.** Исследуется инновационное преобразование бизнес-модели компании — организатора торгово-промышленных выставок.

**Цель.** Разработать концепцию проекта инновационного преобразования бизнес-модели, укрепляющего конкурентоспособность выставочной компании.

**Методология.** Метод разработки проекта преобразования и методики поддерживающих проектирование анализов опираются на рекомендации ученых университета Санкт-Галлена (Швейцария), а также на менеджерский опыт автора в экспобизнесе. Упорядоченно изложенные О. Гассманом, К. Франкенбергер, М. Шик методические рекомендации и описания 55 шаблонов успешных бизнес-моделей представлены в книге «Бизнес-модели».

**Результаты.** Предусмотренный методикой О. Гассмана трехэтапный цикл разработки бизнес-модели, выполненный с учетом экономических и технологических особенностей экспобизнеса, привел к концепции инновационной бизнес-модели с двумя корневыми новшествами: двухформатной экспозицией, состоящей из постоянной виртуальной части и периодических очных сессий, и ценностным предложением, дополненным деловыми контактами экспонентов и целевых посетителей. Такая бизнес-модель обеспечивает более прочные, чем моноформатная, конкурентные позиции организаторам и традиционных, и виртуальных выставок. Она обладает способностью быть адаптированной к внешним условиям настройкой экономических и технологических параметров. У нее также есть потенциал для дальнейшего расширения потребительского сегмента за счет регионального экспобизнеса и дальнейшего преобразования ценностного предложения — замены в нем деловых контактов на сделки между экспонентами и целевыми посетителями.

**Выводы.** Полученные результаты имеют научно-методическое и практическое значение. По ним можно судить, что обеспечивается методикой О. Гассмана и как следует пользоваться инструментарием методики при проектировании инновационного преобразования бизнес-модели выставочной компании. Разработанная концепция инновационного преобразования, способствующего интенсификации деловых контактов между экспонентами и целевыми посетителями и укреплению конкурентных позиций самой компании, пополняет теорию выставочных двусторонних рынков.

**Ключевые слова:** торговая выставка, бизнес-модель, выставочная компания, инновации, деловые контакты

## Введение

Иницилируемые компаниями-организаторами коммерческие экспопроекты, реализуемые в виде последовательностей традиционных краткосрочных отраслевых (торгово-промышленных) выставок (trade shows), служат эффективным маркетинговым

инструментом и средством стимулирования развития экономики. На выставках сходятся для непосредственного (очного) делового общения и совершения транзакций поставщики выставляемой на продажу продукции (экспоненты) и потенциальные ее покупатели — целевые посетители.

Ежегодно в современном мире проводится 32 тыс. торговых выставок на площадях размером от 500 кв. м. Их суммарная площадь нетто превышает 125 млн кв. м, количество посетителей превосходит 300 млн человек, а число экспонентов приближается к 5 млн. На этих выставках представляют экспоненты из практически всех стран мира. В 2018 г. выставки поспособствовали (напрямую и косвенно) заключению торговых сделок на сумму в 325 млрд долл. США, обеспечили создание 3,2 млн рабочих мест. Годовой вклад выставок в мировой ВВП составляет 197,5 млрд долл. США [UFI, 2020].

Бизнес компании на отраслевом сегменте рынка экспослужб успешен и перспективен, если ее доля рынка обеспечивает перекрывающий затраты доход и если ею предусматриваются эффективные меры для наращивания конкурентного превосходства над другими оперирующими на данном рынке компаниями, которое позволит ей увеличивать свою долю рынка в соответствии с планом развития бизнеса. Примером, когда необходимо усиление конкурентных позиций выставочной компании, может служить ситуация, складывающаяся на отраслевом рынке из-за превышения уровня предложения над уровнем спроса (по внешней общеэкономической причине или вследствие прихода на данный рынок компании-новичка) и вызванной этим острой конкуренции за передел рынка.

Рациональным подходом к управлению бизнесом компании в ситуациях, когда требуется существенно упрочить ее конкурентные позиции, обеспечить уверенное ее функционирование и развитие бизнеса, является адаптирование бизнес-модели компании к реальным тенденциям изменения экономической обстановки с учетом необходимости решения актуальных задач. Имеется в виду решительное обновление бизнес-модели как системного блока, участвующего в организации стратегического управления предприятием и укрепляющего

фундамент его конкурентной позиции. Предпочтительность такого подхода обусловлена тем, что инновационные бизнес-модели обладают более значительным потенциалом достижения успеха, чем инновационные продукты и процессы. Это подтверждают полученные различными исследователями результаты [Гассман, Франкенбергер, Шик, 2018, с. 17–18].

## 1. Обзор литературы

Проблематика бизнес-моделирования разрабатывается как зарубежными, так и российскими экономистами. В их числе: Afuah A., Applegate L., Christenson C., Drucker P., Johnson M., Lindgardt Z., Lewis M., Magretta J., Morris M., Shafer S., Timmers P., Weill P., Горемыкина В. А., Гилева Т. А., Исмагилова Л. А., Кравченко Е. С., Кузьмина О. Е., Стрекалова Н. Д., Сооляте А. Ю., Фролова Л. В., Харитонов Г. Г. и многие другие.

Большой популярностью пользуется проблема интерпретации понятия «бизнес-модель предприятия». Отсутствие общепринятого определения этого термина затрудняет общение между исследователями. Неудобства стимулируют появление посвященных этому вопросу обзорных статей [Краевский, 2011; Ovans, 2015; Смольянинов, Матягина, 2016], а также дают тему для обсуждения публикациям, которые напрямую этому вопросу не посвящены [Левченко, Рудычев, 2016; Несмеянова, Старикова, 2014; Хансевяров, 2015]. Многогранность понятия обуславливает разброс акцентов в его определениях. Сторона, с которой к понятию подходит автор определения, обычно зависит от профессиональной специализации последнего и контекста. Однако известны попытки дать более общее толкование этого понятия. Примерами могут служить определения С. Турко [Остервальдер, Пинье, 2019, с. 5] и Р. Хансиярова [Хансияров, 2015, с. 41].

Несмотря на отсутствие устоявшегося понятийного аппарата, бизнес-субъекты

конкурируют своими моделями, концентрируя усилия на инновационном бизнес-моделировании [Сикатский, Курепина, 2010; Тупикина, 2016; Березной, 2014]. В связи со стремлением к обретению конкурентного превосходства центральное место в концепции инновационной бизнес-модели отводится новациям, которые ориентированы на управление генерацией инновационного ценностного предложения в обеспечение долговременной прибыльности и которые позволяют добиться ускоренного инновационного развития компании [Chesbrough, 2010; Amit, Zott, 2012; Teece, 2010; Тюмина, 2014]. В последнее время благодаря инновационным бизнес-моделям достигли успеха и оказались в числе лидеров в своих отраслях многие зарубежные компании [Сухоруков, 2014; Руст, Суязов, 2010; Kaplan, 2012]. Российские исследователи анализируют перспективы применения инновационных бизнес-моделей в некоторых отраслях [Афонасова, 2011; Орехова, 2017; Козлов, Павлова, 2018; Митин, Соколов, 2019]. Однако выставочный сектор экономики, как и многие другие секторы и отрасли, вниманием пока обойден.

Методические рекомендации, облегчающие поиск подходов к решению задач при разработке инновационной бизнес-модели как инструмента для формирования и поддержки стратегического развития предприятия, содержатся в двух книгах, где обобщен практический опыт бизнес-моделирования.

Книга [Остервальдер, Пинье, 2019] представляется профессиональной аудиторией как руководство по бизнес-моделированию для экономических агентов, ориентированных на стратегическое новаторство. Она написана с соавторским участием 470 практиков из 45 стран и использованием 22 литературных источников<sup>1</sup>. Предназначение бизнес-модели предприятия (в переводе)

сформулировано так: «Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации» и «Бизнес-модель подобна стратегическому плану, который претворяется в жизнь через организационные структуры, процессы и системы» [Остервальдер, Пинье, 2019, с. 20, 21].

Подход к исследованию того, в какой мере заложенная в действующую бизнес-модель предприятия логика действий обеспечивает успешное развитие его бизнеса, предполагает рассмотрение девяти узловых элементов, наполняющих содержанием четыре раздела бизнес-модели, отвечающих за работу с потребительским сегментом, за ценностное предложение, инфраструктуру и финансовую успешность. Из таких же девяти элементов рекомендуется синтезировать новые бизнес-модели. Для наглядного представления как действующей, так и разрабатываемой бизнес-модели рекомендуется пользоваться «шаблоном». Так названа прямоугольная карта, размеченная под размещение девяти вышеупомянутых элементов. Шаблон предназначен помогать целостному восприятию бизнес-модели. В результате разностороннего исследования бизнес-моделей предложены: концептуальный подход, методы и инструменты для разработки конкурентоспособных инновационных бизнес-моделей.

Вторая книга [Гассман, Франкенбергер, Шик, 2018] представляет методику инновационного бизнес-моделирования. Она основана на большом объеме исследований и протестирована в ряде отраслей на ведущих компаниях, признавших ее практическую ценность. Были проанализированы наиболее удачные бизнес-модели за последние 50 лет и ряд самых выдающихся за последние 150 лет и выявлены 55 повторяющихся самых успешных, которые могут служить образцами (шаблонами) при разработке инновационных бизнес-моделей. Для помощи в планировании действий по

<sup>1</sup> Списки соавторов и источников в книге приводятся.

рекомбинации и творческому воспроизведению шаблонов методикой предусматривается специальный навигатор по бизнес-моделям.

Книга состоит из трех частей. В первой части:

- вводится понятие бизнес-модели как системного структурного образования, состоящего из четырех взаимосвязанных разделов, где представлены сведения о клиентской базе (кто) — основе бизнес-модели, ценностном предложении для клиентов (что), структуре цепочки создания стоимости (как) и механизме получения прибыли (почему);

- обосновывается потребность в бизнес-моделировании: в условиях рыночной динамики возможность обеспечить продолжительное конкурентное преимущество предприятия зависит от того, в состоянии ли оно создать инновационную бизнес-модель; бизнес-модель представлена как инструмент, с помощью которого можно развивать бизнес предприятия и пытаться превзойти компанию-лидера;

- объясняется, что для инновационного преобразования бизнес-модели в большинстве случаев требуется изменение не менее двух разделов;

- обсуждаются реальные проблемы и мифы, связанные с созданием инновационных бизнес-моделей; выделены главные препятствия и недостаточность инструментария для инновационного бизнес-моделирования;

- отмечается, что 90% новых бизнес-моделей получены в результате рекомбинации и творческого воспроизведения 55 шаблонов;

- описывается четырехэтапная методология инновационного бизнес-моделирования с применением навигатора; в частности, рекомендуется не пренебрегать идеями конкурентов.

Вторая часть отведена 55 шаблонам — ядру навигатора. Даны их описания и примеры из бизнес-практики. Система из 55

шаблонов предлагается в качестве стартовой площадки для ревизии действующей бизнес-модели и разработки инновационной.

Третья часть содержит краткий навигатор — «Десять рекомендаций по эффективному бизнес-моделированию», — адресованный стремящимся к ускоренному овладению методикой.

## 2. Цель и методика исследования

Цель статьи — представить авторскую версию концепции инновационного преобразования бизнес-модели компании — организатора традиционных торгово-промышленных выставок, разработанную в порядке апробации методики проектирования инновационных бизнес-моделей.

Внимание к инновационному бизнес-моделированию обусловлено тем, что инновационные бизнес-модели играют ведущую роль в достижении конкурентных преимуществ: «Сегодня долгосрочный конкурентный успех компании зависит от ее умения создавать инновационную бизнес-модель»; «Завтрашнее конкурентное преимущество компаний будет основываться не на инновационных продуктах и процессах, а на инновационных бизнес-моделях» [Гассман и др., 2018, с. 15, 18]; «Конкуренция вышла на уровень бизнес-моделей. Выигрывает тот, чья модель бизнеса совершеннее» [Остервальдер, Пинье, 2019, с. 290].

Основу использованной в данной работе методики составили относящиеся к стадии проектирования инновационной бизнес-модели, содержащиеся в разделе 1 уже обсуждавшейся книги [Гассман и др., 2018] следующие положения:

- функциональную структуру бизнес-модели образуют четыре раздела: кто / что / как / почему;

- преобразование бизнес-модели становится инновационным, когда обновлены как минимум два раздела из четырех;

- суть инновационного преобразования заключается в рекомбинации и адаптации шаблонов успешных моделей; подавляющее большинство эффективных инновационных бизнес-моделей образовано из фрагментов известных бизнес-моделей;

- концепций 55 шаблонов бизнес-моделей достаточно для создания 90% известных удачных бизнес-моделей;

- бизнес-модель, основанная на двух или нескольких шаблонах, обеспечивает меньшую вероятность копирования конкурентами;

- процесс создания инновационной бизнес-модели имеет четыре этапа, из которых три первых (анализ действующей бизнес-модели, подбор шаблонов, формирование цельной концепции бизнес-модели) относятся к проектированию (разработке), а четвертый — к применению (практической реализации разработанного проекта).

- Сопровождающие и поддерживающие проектирование инновационной бизнес-модели исследования были направлены на решение следующих задач:

- провести анализ традиционной бизнес-модели российского экспобизнеса; раскрыть ее функциональную структуру, взаимосвязи участников основного бизнес-процесса и траектории потоков экономических ресурсов;

- выделить приоритетные потребности и проанализировать мотивы экономического поведения основных заинтересованных сторон экспобизнеса;

- обосновать целесообразность инновационного преобразования традиционной бизнес-модели; разработать логическую последовательность соответствующих проектных операций;

- отобрать отвечающие логике намеченного инновационного преобразования шаблоны бизнес-моделей и сформировать из них путем рекомбинации концепцию инновационной бизнес-модели выставочной компании.

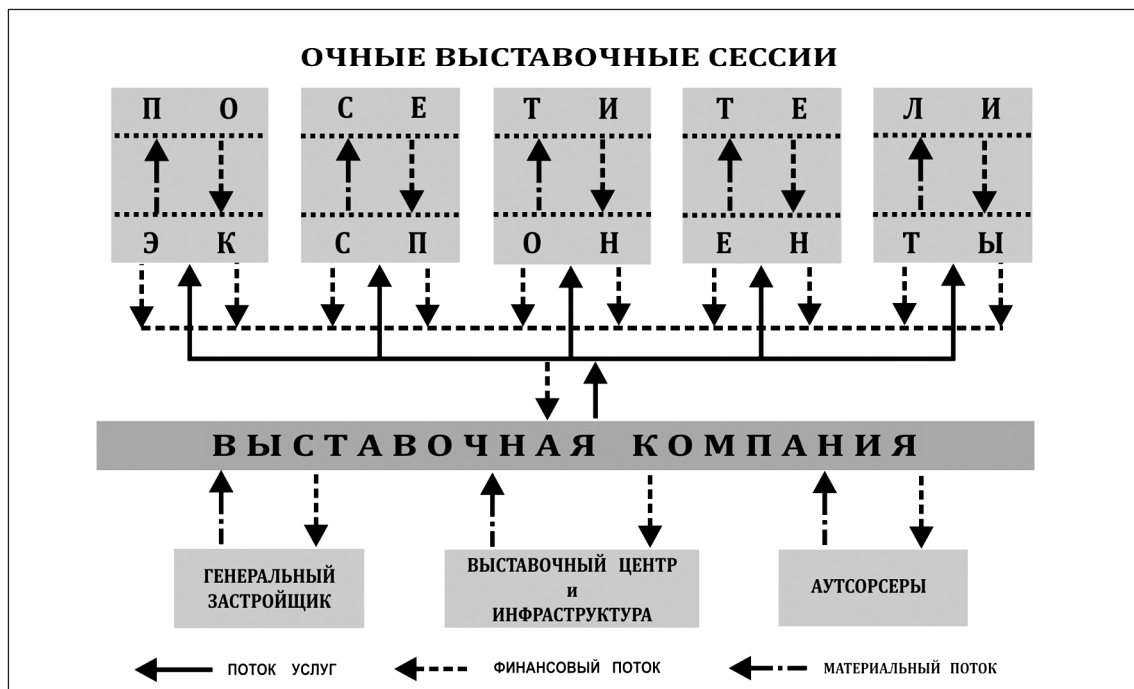
### 3. Традиционная бизнес-модель российского экспобизнеса

Стратегическое управление в субъектах российского экспобизнеса на начальной стадии его функционирования выстраивалось в рамках классической (линейной или продуктовой) бизнес-модели, которая тогда использовалась практически всеми субъектами экономической деятельности. Доминированием в мировой экономике логики линейной цепочки создания стоимости можно объяснить тем, что компании освоили ее и она стала традиционной для всего российского выставочного сектора экономики. Отвечающие такому подходу структура взаимосвязей участников основного бизнес-процесса и схема движения основных ресурсов (рис. 1) формировались с учетом того, что компании-организаторы передают на аутсорсинг специализированным фирмам изготовление компонентов осязаемой составляющей их ценностного предложения, оставляя себе разработку и воплощение экспопроектов в целом, а также общее руководство цепочками поставки компонентов.

В парадигме экономики предложения, основанной на его масштабировании, линейная бизнес-модель дает возможность компаниям упрочивать свои конкурентные позиции путем увеличения производства и сбыта. Для прироста производства ценностного предложения задействуется механизм положительной обратной связи: увеличение объема производства<sup>2</sup> позволяет сократить приходящуюся на единицу продукции долю постоянных затрат; сокращение затрат создает условия для снижения цены реализации продукции, что позитивно сказывается на объеме продаж и выручке<sup>3</sup>; последняя

<sup>2</sup> Первоначально оно может обеспечиваться за счет вовлечения финансового ресурса, образовавшегося, например, в результате закупки по пониженной цене больших партий сырья и (или) комплектующих.

<sup>3</sup> Для увеличения выручки наряду со снижением цены реализации может применяться совершенствование существующей продукции или выпуск новой.



Источник: составлено автором

**Рис. 1.** Традиционная бизнес-модель выставочной компании: структура взаимосвязей субъектов основного бизнес-процесса и схема ресурсных траекторий

**Fig. 1.** Traditional business model of an exhibition company: the structure of relationships between subjects of the main business process and scheme of resource trajectories

служит источником дополнительного финансового ресурса для дальнейшего наращивания производства. То есть процесс может циклически повторяться. При этом, чтобы обеспечить непрерывный рост предложения, в каждом цикле разность между выручкой и издержками не должна опускаться ниже уровня, приемлемого для запуска очередного цикла. Данный уровень в диапазоне значений этой разности является также нижней границей, с которой бизнес компаний становится прибыльным.

Согласно методологии О. Гассмана для подробного описания традиционной бизнес-модели компании-организатора нужно прибегнуть к его рубрикации по разделам.

**Кто (потребительский сегмент).** Пользующиеся для продвижения и сбыта продукции возможностями традиционного выставочного маркетинга предприятия-

поставщики из отрасли, к которой тематически относится экспопроjekt, и потребители их продукции.

**Что (ценностное предложение).** Каждому поставщику предлагается арендовать на время проведения выставки персональное экспоместо в общей экспозиции с оборудованным с учетом его потребностей стендом, где будут размещаться образцы выставленной на реализацию продукции и обслуживающий стенд персонал. Экспонент и организатор заключают договор: экспонент покупает фьючерс на услуги организатора<sup>4</sup> и берет на себя обязательство предоставить организатору информацию о своем производстве и продукции, а также своевремен-

<sup>4</sup> Стоимость фьючерса прямо пропорциональна размеру экспоплощади, занимаемой стендом экспонента.

но доставить и разместить на своем стенде образцы продукции.

Целевые посетители не имеют формализованных отношений с организатором, но они приглашаются на выставку (бесплатно или за необременительную входную плату). Экспонентам и посетителям обеспечиваются условия для совершения транзакций.

Предложение организатора востребует экспонентами, когда у них есть собственное ценностное предложение и им нужно наладить его сбыт. Целевые посетители приходят на выставку и становятся потребителями предложения организатора, чтобы удовлетворить свой интерес к ценностному предложению экспонентов.

Посетители и экспоненты — это не только клиенты, но незаменимые партнеры организатора, так как без них не может состояться выставка.

**Как (создание стоимости).** В качестве ценностного предложения компании, адресованного целевой аудитории в связи с очередной экспосессией, можно рассматривать всю совокупность услуг по ее подготовке и проведению. Будучи востребованными, эти услуги дают стартовый импульс и служат реальным началом генерируемому компанией потоку стоимости. Основной вклад в его пополнение дает стоимость, которая образуется при совершении сделок между экспонентами и посетителями. Поток стоимости, прирастая в каждом звене, проходит цепочку из поставщиков, целевых посетителей и торговых посредников прежде, чем достигнет конечных потребителей (рис. 2). Они оценивают доставленную им продукцию деньгами — средством измерения стоимости. Исходящий от конечных потребителей денежный поток проходит ту же цепочку, что и поток выставочной стоимости, но в обрат-



ной последовательности. Убывая на каждом звене<sup>5</sup> и уменьшившись до размера денежного эквивалента востребованного ценностного предложения, он приходит к организатору в качестве его дохода — выручки от продажи пакета услуг по подготовке и проведению выставки.

Накануне каждой очередной экспосессии компании-организатору приходится решать, какую часть дохода следует потратить на предстоящую сессию, чтобы дать старт очередному циклу формирования потока стоимости, а какой распорядиться как прибылью.

**Почему (механизм получения прибыли).** Для получения прибыли компания так организует свой бизнес, чтобы обусловленные проведением выставок затраты были меньше суммы платежей экспонентов за фьючерсы на услуги. Прибыль растет с увеличением выручки и сокращением издержек. Рост выручки может быть достигнут в результате привлечения дополнительного количества предприятий-поставщиков к участию в экспопроекте и (или) повышения качества ценностного предложения.

В фабрикацию пакетов услуг, которые компания продает экспонентам, существенный вклад дают цепочки поставки компонентов. Поэтому для сокращения издержек компания должна не только методично совершенствовать бизнес-процессы и повышать свою операционную эффективность, но и побуждать аутсорсеров совершенствовать производство и удешевлять продукцию.

В конкурентном соперничестве за отраслевое лидерство опережают других те продуктовые компании, которым удастся иметь более высокую прибыль. Это компании, у которых больше, чем у других, разность между доходом от реализации ценностного предложения (выручкой «на выходе») и затратами «на входе» при аренде площади под выставку, заключению договоров с под-

рядчиками (аутсорсерами) и поставщиками, найме временного персонала, закупках и аренде оборудования и всего остального, что необходимо для обустройства и художественного оформления выставочных павильонов и проведения выставок. В конкурентном анализе должно быть также учтено влияние того, что на последовательности сессий темп роста выручки, обусловленный привлечением дополнительных пользователей услугами организатора, будет все сильнее отставать от темпа роста затрат на их привлечение.

#### 4. Концепция инновационной бизнес-модели

Линейная модель позволила российскому экспобизнесу успешно развиваться, пока спрос на его услуги рос, опережая предложение. Однако из-за экономического спада в 2009 г. и последовавшего замедления развития экономики спрос на выставочные услуги к 2020 г. оставался ниже уровня 2008 г. [Симонов, 2011]. События 2020 г. дополнительно осложнили ситуацию. Производственные мощности выставочного сектора, выросшие в благоприятный для этого предшествующий спаду десятилетний период вследствие усиления компаний-старожилов и прихода на рынок новых компаний, оказались избыточными. В результате предложение намного превысило спрос, что привело к обострению конкуренции на рынках выставочных услуг [Симонов, 2009].

В сложившейся обстановке выставочной компании, не желающей уходить со своего традиционного рынка, а тем более желающей долговременно успешно развиваться, не остается ничего иного, кроме как найти способ повышения своей конкурентоспособности. В качестве эффективного современного способа создания длительного конкурентного превосходства, которое позволит компании благодаря привлекательному ценностному предложению удерживать собственных клиентов и отбирать клиентов у

<sup>5</sup> Размеры убыли распределяются через конкуренцию звеньев.



конкурентов, представляется целесообразным рассмотреть инновационное преобразование бизнес-модели компании. Инновационной бизнес-модели отводится ключевая роль в достижении конкурентных преимуществ. Подтверждением этого служат многие практики, успех которых основывается именно на инновационных бизнес-моделях [Гассман и др., 2018; Остервальдер, Пинье, 2019].

Ценностное предложение экспонентов предопределяет спрос на экспослужбы как самих экспонентов, так и целевых посетителей. Поэтому спросы взаимозависимы: спрос посетителей тем выше, чем больше на выставке экспонентов, а спрос последних зависит от популярности экспопроекта у посетителей, — таково проявление косвенного сетевого эффекта. Опустившийся ниже предложения организатора спрос поставщиков говорит об их желании избежать риска не получить на выставке обусловленного коммерческими соображениями количества деловых взаимодействий из-за недостаточного числа потребителей. Такое поведение клиентов свидетельствует об особом значении для них деловых контактов и об ослаблении конкурентных позиций выставочной компании.

Когда открывается доступ на выставку целевым посетителям, можно считать преодоленным подготовительный отрезок пути к совершению сделок между экспонентами и посетителями. Дальнейшие события происходят на коммуникационном участке пути во время выставочной сессии: устанавливаются контакты; происходит знакомство потребителей с поставщиками и их продукцией; потребители получают необходимую им информацию и вступают в переговоры по поводу закупок. При этом, чем больше контактов обеспечивает выставка, тем обширнее поле для поиска выгодных вариантов сделок, тем точнее будут уравновешены спрос и предложение и тем выше будет вероятность заключения сделок. Их будет больше, больше будет и объем коммерческой, техни-

ческой и другой полезной информации, которой обменяются стороны. А в результате прочнее станут конкурентные позиции компании-организатора.

Если на этой стадии сторонам удастся согласовать позиции по номенклатуре, ценам, объемам и срокам поставок и платежей, а также подготовить проекты договоров, то останется только их подписание уполномоченными представителями поставщиков и заказчиков. Кто не успеваеет управиться на сессии, продолжит переговоры после ее завершения.

Деловые контакты непосредственно предшествуют совершению сделок между экспонентами и целевыми посетителями как обязательный атрибут коммуникационного участка пути к подписанию договоров. Интенсивность контактов служит индикатором деловой активности на экспозиционной платформе, который характеризует коммерческую привлекательность экспопроекта, а следовательно, и уровень его конкурентоспособности.

Современные технологии и технические средства позволяют измерять интенсивность контактов, учитывая каждый контакт, фиксируя его продолжительность и определяя, кто вступал во взаимодействие. Доступность характеристик взаимодействий благоприятствует использованию контакта в качестве единицы измерения объема предоставленных услуг при их тарификации и расчетах с организатором. На концептуальной стадии проектирования бизнес-модели контакту между экспонентами и целевыми посетителями может быть отведена роль ключевой услуги, уступающей по значимости лишь сделке.

Исходя из вышесказанного, представляется логичным:

- принять в качестве ключевого элемента инновационного ценностного предложения компании-организатора контакты между экспонентами и целевыми посетителями. Имеется в виду, что организатор возьмет на себя ответственность не только за создание

клиентам условий для взаимодействий, но и непосредственно за сами взаимодействия, за их количество. В основу такого подхода легли идеи шаблона № 20 «Контракты, основанные на показателях»<sup>6</sup>. Названием реконструированной бизнес-модели может быть «Оплата за деловые контакты»;

- предположить, что для экспонентов будет более привлекательным присоединиться к экспопроекту, где им предоставят не просто персональные экспоместа, но реальные деловые контакты с потребителями на фоне всей инфраструктуры, включая персональные экспоместа;

- использовать для поддержки обновленного ценностного предложения возможности организатора воздействовать на интенсивность контактов посредством планирования посещения стендов, внедрения организационно-экономических, технологических, технических и процедурных новшеств, а также проведение других мероприятий общевыставочного масштаба (конгрессов, конференций, конкурсов, презентаций и т. п.). Поставщики при этом не должны устраняться от привлечения потребителей. Они должны поддерживать мероприятия организатора, а также по согласованию с ним решать свои локальные задачи, поскольку контакты происходят по большей части на их стендах.

Когда центральная идея оформилась и инновационное ценностное предложение определено, приоритетной задачей очередной фазы проектирования инновационной бизнес-модели становится выбор способа вовлечения и удержания в экспопроекте максимального количества клиентов. Это необходимо для достижения высокой интенсивности контактов между ними, в чем, кроме них самих, заинтересована и компания-организатор. Высокая интенсивность обеспечивает большое количество контактов за экспозиционное время, а это надежный

признак высокой вероятности того, что коммерческие интересы главных интересантов экспопроекта будут удовлетворены.

Подходом к решению этой задачи может служить расширение охвата за счет присоединения к обновляемому экспопроекту тематически идентичной преобразуемой виртуальной выставки. Обзавестись собственной выставкой такого типа можно, создав ее заново либо объединившись с действующей. Совмещение плавно обновляемой экспозиции постоянно действующей виртуальной выставки с периодическими короткими экспозициями очных сессий — это существенное переформатирование экспопроекта (рис. 3). Кроме прямого расширения экспозиционного пространства, экспопроект обретает несколько дополнительных позитивных качеств:

- во-первых, на фоне виртуальных контактов следует ожидать возрастания ценности делового общения «лицом к лицу» на очных экспосессиях [Wang, 2011; Friedman, 2015], где оно происходит не только на экспостендах, но и на сопутствующих традиционным выставкам параллельных деловых мероприятиях;

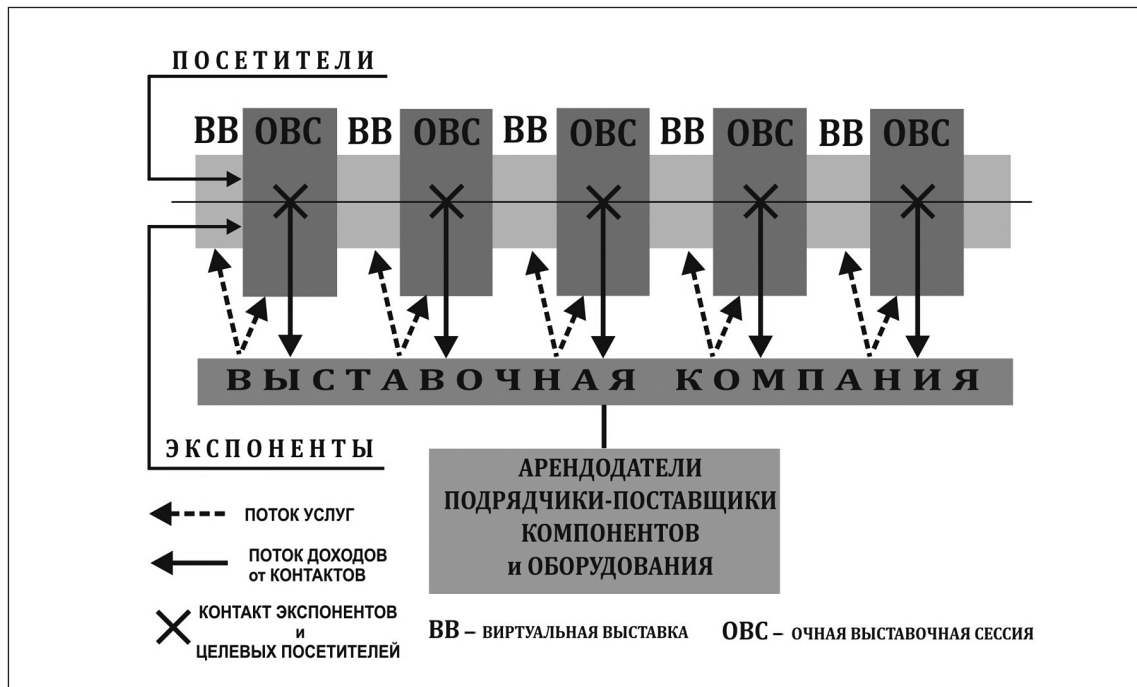
- во-вторых, потребителям предоставляется возможность пользоваться преимуществами обоих форматов при поиске, выборе, оформлении и оплате покупок;

- в-третьих, увеличивается общее количество клиентов за счет охвата части отраслевого потребительского сегмента, ориентированного на пользование виртуальными инструментами;

- в-четвертых, увеличивается число способов коммуникации организатора с клиентами.

Все это вместе обеспечивает организатору дополнительные возможности, чтобы укрепить фундамент своей конкурентоспособности и ослабить позиции конкурентов. В основу описанных преобразований положены некоторые идеи шаблонов бизнес-моделей № 1 «Айкидо» и № 47 «Создание аналога».

<sup>6</sup> Здесь и далее нумерация и названия пронумерованных шаблонов соответствуют книге [Гассман и др., 2018].



Источник: составлено автором

**Рис. 3.** Структура инновационной бизнес-модели выставочной компании

**Fig. 3.** Structure of innovative business model of exhibition company

На данной фазе проектирования задача будет решена, если в обновленном варианте экспопроекта предусмотреть механизм наполнения клиентами обеих экспозиций — виртуальной и реальной.

Обсуждаемый проект касается взаимовыгодных взаимодействий двух непересекающихся групп агентов (сторон) — групп экспонентов и целевых посетителей. Выставочная компания, чья посредническая поддержка помогает сторонам совершать транзакции, занимает здесь позицию двусторонней платформы (two-sided platform). Стороны, потребляющие услуги выставочной платформы, взаимосвязаны посредством двустороннего перекрестного (косвенного) сетевого эффекта (см. с. 12–13). Следовательно, проектируемая модель имеет все три идентификационных признака двустороннего рынка (two-sided market) [Rochet, Tirole, 2003]. Остается определить-

ся с включением положительного сетевого эффекта в управление процессом умножения числа экспонентов и посетителей. Связанные с этим затруднения обусловлены тем, что эффект становится действенным инструментом управления только после того, как численность агентов на сторонах платформы доводится до, как правило, заранее неизвестного порогового уровня. Известен способ запуска положительного перекрестного сетевого эффекта, основанный на асимметричной ценовой стратегии, когда одна из сторон субсидируется компанией-платформой [Rochet, Tirole, 2006]. В результате пополняется субсидируемая сторона, и это стимулирует пополнение второй стороны.

Применительно к проектируемой бизнес-модели это означает субсидирование потребителей — предоставление им как более чувствительным к цене предложения права

бесплатного посещения выставки и пользования услугами организатора в счет дохода, который будет получен от оплаты контактов поставщиками. Более того, намеченное преобразование ценностного предложения предоставляет потенциальную возможность получения выгоды от субсидирования еще и поставщиков<sup>7</sup>, когда субсидирование целевых посетителей оценивается как недостаточное. В подобных ситуациях приходится учитывать, что практически единственным источником дополнительного дохода от субсидирования, который мог бы быть не меньше затрат на само субсидирование, остается выручка за предоставление контактов.

Итак, разработанная версия концепции инновационной бизнес-модели предполагает нижеследующие изменения исходной традиционной модели.

Прежний потребительский сегмент (кто) укрепляется за счет привлечения к участию в двухформатном экспопроект приверженцев виртуальных выставок и наполнения сторон выставочного двустороннего рынка с помощью положительного перекрестного сетевого эффекта, для активации которого предлагается применить специальную ценовую стратегию — субсидирование и целевых посетителей, и экспонентов.

В ценностное предложение компании-организатора вводятся деловые контакты между экспонентами и целевыми посетителями (что). Для клиентов контакты имеют особое значение, так как без них они не смогут решить на выставке свои задачи. Контакты можно точно подсчитывать, что очень полезно экспонентам для управления расходами и удобно для расчетов с организатором (как, почему).

В рамках разработанной инновационной концепции есть место нескольким вариантам бизнес-модели, различающимся блоками генерации стоимости и поступления

дохода к компании-организатору (как, почему). Приоритетным представляется основанный на шаблоне № 12 «Двусторонний рынок» вариант с наиболее высокой вероятностью запуска сетевого эффекта<sup>8</sup>. Для этого варианта характерно максимальное субсидирование, когда целевым посетителям предоставляется право бесплатного посещения обеих экспозиционных площадок, а экспонентам в обеих экспозициях могут быть бесплатно выделены единообразные персональные экспоместа с одной или двумя открытыми сторонами и обустроенными по единому стандарту стендами. Экспонентам, которые хотят размещать образцы своей продукции на специально по их заказу спроектированных стендах, такая услуга будет оказываться за плату (шаблон № 54 «Freemium»). Что касается экспомест, находящихся в центральной зоне экспозиции и имеющих три или четыре открытые стороны (на них всегда повышенный спрос), то для более рационального их распределения организатору целесообразно проводить аукцион (шаблон № 3 «Аукцион»). В то же время часть таких мест может быть предоставлена наиболее ценным для экспопоекта экспонентам без конкурса, но за плату.

Вышеуказанные платежи в совокупности с платежами экспонентов за состоявшиеся контакты образуют доход выставочной компании, который поступает ей напрямую, без посредников (как, почему).

Примером другого варианта бизнес-модели может служить отличающийся от описанного выше только тем, что поставщики получают доступ на обе площадки по подписке (шаблон № 36 «Подписка»). В ответ на запросы клиентов могут быть предложены и другие варианты, различающиеся условиями субсидирования и платежей, ценами, периодичностью сессий, количеством

<sup>7</sup> Известно, что востребованность бесплатных услуг многократно выше, чем даже при ничтожно малой их цене.

<sup>8</sup> Компании с линейной бизнес-моделью уступают компаниям с платформенной бизнес-моделью в конкурентном соперничестве [например, Коваленко, 2017].

востребованных экспозиционных площадок и другими параметрами.

Приведенными примерами вариантов бизнес-модели потенциал разработанной концепции не исчерпывается. Кроме относительно умеренных параметрических вариаций он позволяет переходить на следующие ступени инновационного преобразования бизнес-модели выставочной компании. Прежде всего, такой переход может быть связан с двумя новациями: во-первых, с использованием в составе ценностного предложения сделок между экспонентами и целевыми посетителями, когда организатор получает от экспонентов комиссионное вознаграждение после реально состоявшихся продаж; во-вторых, с привлечением к сотрудничеству обладателей ресурсов региональной выставочной индустрии.

## Заключение

В обусловленной состоянием экономики ситуации, когда платежеспособный спрос на выставочные услуги опустился ниже предложения и продолжает снижаться, когда рынки экспоуслуг сжимаются, когда теряет смысл масштабирование традиционного предложения и не дают нужного эффекта ни повышение качества традиционных экспоуслуг, ни совершенствование бизнес-процессов, невозможно, оставаясь в рамках логики традиционной бизнес-модели, надеяться обеспечить компании — организатору торгово-промышленных выставок достаточную для успешного развития конкурентоспособность.

Впереди у экономики сложный этап, где будут периоды как менее, так и более конкурентные. Поэтому субъектам экономической деятельности нужно уметь обновлять свои бизнес-модели. В равной мере это относится и к выставочным компаниям.

Для инновационного бизнес-моделирования менеджерам компаний необходимы надежные и удобные рабочие инструмен-

ты. Предложенная в качестве такого инструмента О. Гассманом с соавторами методика привлекает относительной простотой и доступностью. Однако она позволяет воспроизвести не более 90% успешных инновационных бизнес-моделей, в то время как остальные 10% оказываются вне пределов ее действия. Это дает представление о масштабе ограничений ее возможностей. С одной стороны, такая ограниченность — недостаток, но с другой, — это благо, так как остается пространство для самостоятельного творческого поиска решений. И в любом случае прежде, чем рекомендовать какую-либо методику менеджерам компаний того или иного сектора экономики, необходимо изучить особенности заложенной в нее логики и разобраться со спецификой применения в конкретной отрасли и в конкретной экономической ситуации.

Руководствуясь вышеизложенными соображениями, автор опробовал методику О. Гассмана при разработке проекта инновационной бизнес-модели для субъекта выставочного сектора экономики — компании — организатора традиционных торгово-промышленных выставок. В статье представлена логика и результаты процесса проектирования и поддерживающих его исследований, предшествующих принятию проектных решений.

Комплекс выполненных работ привел к двухформатной концепции инновационной бизнес-модели, представляющей собой симбиоз постоянно действующей виртуальной экспозиции и проходящей на ее фоне дискретной последовательности традиционных коротких выставочных сессий. Целевым функционалом при принятии проектных решений автором избрана интенсивность деловых контактов между экспонентами и целевыми посетителями<sup>9</sup>, а управлением — количество клиентов на сторонах выставоч-

<sup>9</sup> Деловые контакты — это переговоры, непосредственно предшествующие заключению сделок купли-продажи.

ного двустороннего рынка, пополнение которых возлагается на сетевой эффект, активируемый при посредстве специальной ценовой стратегии.

Количество деловых контактов за экспозиционный период произвольной продолжительности характеризует интегральный объем оказанных клиентам за этот период услуг. Поэтому деловой контакт между экспонентами и целевыми посетителями введен автором как тарифицируемая единица измерения объема потребленных услуг, а деловые контакты — как ключевой элемент ценностного предложения организатора. Количество контактов можно точно подсчитывать, так что предложенный способ измерения объема оказанных услуг и ценности предложения организатора создает клиентам неоспоримые удобства при управлении расходами и расчетах с организатором.

Преобразованная бизнес-модель избавляет экспонентов от необходимости еще до получения оборудованного экспоместа приобретать фьючерсы на пакеты услуг, делая крупные авансовые платежи. Кроме того, экспонентам предоставляется возможность бесплатно занимать стандартные экспостенды на отведенной для них части экспозиции, а целевым посетителям — бесплатно посещать выставку и взаимодействовать с экспонентами, которые оплатят контакты по факту их совершения. В инновационной бизнес-модели экспоненты и посетители остаются клиентами и одновременно незаменимыми партнерами организатора, так как только с участием и тех, и других он может генерировать свое ценностное предложение. Вместе с тем, в связи с цепочкой создания стоимости перед персоналом подразделений организатора встает немало проблем. Они касаются подготовки проектов договоров с экспонентами и авторсерисами, обучения работе в условиях инновационной бизнес-модели, выполнения обязательств по обеспечению деловых контактов, овладения технологическими и техническими новшествами и т. п.

Прибыль организатор будет получать, если доход, который при новой бизнес-модели формируется главным образом из потоков платежей за контакты, будет превышать расходы, выросшие из-за преобразования бизнес-модели. Доход нужного размера достигается при готовности экспонентов платить за контакты по установленному организатором тарифу и в достаточном количестве представлять на выставочном двустороннем рынке.

Инновационная бизнес-модель разрабатывалась на основе полученных с использованием относящейся к разработке части методики О. Гассмана решений, направленных на создание предпосылок для масштабного привлечения к участию в экспопроект экспонентов и целевых посетителей и обеспечения активного делового взаимодействия между ними. В результате модель позволяет привлекать достаточное количество необходимых агентов, чтобы контакты между ними, усиливая положительный перекрестный сетевой эффект, способствовали разрастанию сети — чем масштабнее сеть, тем привлекательнее выставка для клиентов. Не выходя из рамок этой концепции, можно на этапе применения (например, в ходе прототипирования) исследовать особенности вариантов разработанной бизнес модели. Имеется также возможность развития бизнес-модели в направлении использования сделок между экспонентами и целевыми посетителями в качестве дополнительного элемента ценностного предложения и установления благодаря виртуализации более тесного сотрудничества с владельцами региональных выставочных ресурсов.

Полученные результаты исследования имеют научно-методическую и практическую значимость. Они относятся к концептуальным вопросам бизнес-моделирования, технологическим, экономическим и логическим аспектам инновационного преобразования традиционной бизнес-модели и являются отражением авторского опыта

проектирования инновационной бизнес-модели выставочной компании.

Статья на примере компании — организатора традиционных торгово-промышленных выставок знакомит с научно-методическим подходом автора к выбору направления действий на старте работ по обновлению бизнес-модели, учету влияющих на процесс бизнес-моделирования тенденций и факторов, а также к использованию в ходе разработки концепции инновационной бизнес-модели рекомендуемого О. Гассмана методического инструментария.

Разработкой концепции инновационного преобразования бизнес-модели преследуется цель предоставить организатору возможность превосходить конкурентов по количеству вовлекаемых в экспопроекты целевых посетителей и экспонентов, что обеспечит ему конкурентные преимущества за счет более выгодных условий сделок. Судить о размерах фактической пользы, которую принесет разработанная бизнес-модель главным интересантам реализуемых на отраслевых рынках экспопроектов, можно только после завершающего создание модели четвертого этапа — этапа ее применения. В то же время результаты предшествующего ему трехэтапного цикла проектирования позволяют убедиться, что, опираясь на методику О. Гассмана, удастся разработать перспективную инновационную бизнес-модель для выставочных компаний. Ею могут пользоваться организаторы и традиционных, и виртуальных выставок. Двухформатная модель заведомо обеспечит и тем и другим более прочные конкурентные позиции по сравнению с моноформатной моделью.

Двухформатная экспозиция в сочетании с дополненным деловыми контактами ценным предложением образует основу разработанной инновационной бизнес-модели. Переход выставочной компании с одного отраслевого рынка экспоуслуг на другой, где ею реализуется соответствующий тематике этого рынка экспопроект, не приводит к коллапсу основы бизнес-модели и

поэтому не препятствует ее использованию. Адаптация модели к иной внешней среде в этом случае достигается настройкой экономических и технологических параметров. Кроме адаптационной гибкости модель имеет перспективы развития в направлении введения в ценностное предложение наряду с деловыми контактами сделок купли-продажи между экспонентами и целевыми посетителями, а также расширения потребительского сегмента за счет контингента региональных выставочных компаний. Однако реализация этого потенциала потребует специального цикла исследований.

### Список литературы

1. *Афонасова М. А.* Перспективы повышения конкурентоспособности российских предприятий на основе инновационных бизнес-моделей // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований.* — 2011. — № 10. — С. 134–135.
2. *Березной А. В.* Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций // *Вопросы экономики.* — 2014. — № 9. — С. 65–81. — DOI: 10.32609/0042-8736-2014-9-65-81.
3. *Гасман О., Франкенбергер К., Шик М.* Бизнес-модели. — Москва: Альпина Паблишер, 2018. — 432 с.
4. *Коваленко А. И.* Многосторонняя платформа как сеть создания стоимости // *Управленец.* — 2017. — № 4 (68). — С. 39–42.
5. *Козлов А. В., Павлова Е. И.* Факторы эффективности новых бизнес-моделей в контексте Индустрии 4.0 (на примере автомобильной промышленности) / *Труды научно-практической конференции с международным участием «Цифровая экономика и Индустрия 4.0: новые вызовы».* — Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2018. — С. 142–150. — DOI: 10.18720/IEP/2018.1/18.
6. *Краевский И. С.* Эволюция определения термина «бизнес-модель» // *Вопросы инновационной экономики.* — 2011. — № 8 (8). — С. 10–14.
7. *Левченко А. С., Рудычев А. А.* Бизнес-модель как основа управления эффективностью компании / *Материалы III Международной научно-практической конференции «Экономика. Общество. Человек».* — Белгород, Изд-во БГТУ, 2016. — С. 131–136.
8. *Митин А. Н., Соколов К. О.* Развитие инновационной деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности на основе применения платформенной бизнес-модели // *Аграрный вестник Урала.* — 2019. — № 3 (182). — С. 85–90.
9. *Несмеянова Е. И., Старикова Е. В.* Направления развития бизнес-модели // *Экономика и предпринимательство.* — 2014. — № 11-4 (52). — С. 884–887
10. *Орехова С. В.* Платформенная бизнес-модель на традиционных промышленных рынках: границы возможно / *Материалы Международной научно-практической конференции «Новые тенденции в развитии корпора-*

- тивного управления и бизнеса». — Екатеринбург, Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. — С. 161–168.
11. *Остервальдер А., Линье И.* Построение бизнес-моделей. — Москва: Альпина Паблшер, 2019. — 290 с.
  12. *Руст А. М., Суязов В. Н.* Бизнес-модель инновационного развития предприятия // Вестник Саратовского государственного технического университета. — 2010. — Т. 4. — № 1 (49). — С. 252–257.
  13. *Сикатский В. А., Курепина Е. А.* Инновационная бизнес-модель как фактор достижения конкурентных преимуществ фирмы // Управленческое консультирование. — 2010. — № 3 (39). — С. 133–145.
  14. *Симонов К. В.* Управление конкурентоспособностью выставочных услуг // Маркетинг в России и за рубежом. — 2009. — № 5 (73). — С. 67–72.
  15. *Симонов К. В.* Интеграционная концепция маркетинга выставочных услуг // Маркетинг услуг. — 2011. — № 1 (25). — С. 44–54.
  16. *Смолянинов Н. Е., Матягина Т. В.* Функциональная классификация бизнес-моделей / Сборник научных трудов кафедры экономики предпринимательства Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. — Уфа: РИК УГАТУ, 2016. — С. 117–123.
  17. *Сухоруков А. В.* Бизнес-модель инновационного предприятия // European social science journal. — 2014. — № 3-2 (42). — С. 431–439.
  18. *Туликина П. С.* Бизнес-модель как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия: зарубежный опыт и российская практика / Сборник научных трудов «Экономика, инновации и предпринимательство». — Уфа, Изд-во: УГАТУ, 2016. — С. 280–284.
  19. *Тюмина Д. С.* Концепция инновационной бизнес-модели // Экономика и предпринимательство. — 2014. — № 10 (51). — С. 913–915.
  20. *Хансевичев Р. И.* Теоретические подходы к формированию бизнес-модели // Экономические науки. — 2015. — № 7 (128). — С. 40–44.
  21. *Amit R., Zott C.* Creating value through business model innovation / MIT Sloan management review. — 2015. — P. 36–44. — URL: <http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=38>.
  22. *Chesbrough H.* Business model innovation: opportunities and barriers // Long range planning. 2010. — Vol. 43. — No. 2/3. — P. 354–363.
  23. *Friedman F. J.* IAEE White Paper: Future Trends Impacting the Exhibitions and Events Industry, 2015 Edition, Dallas, USA. — 21 p. — URL: <https://www.iaee.com/docs/document.pdf>.
  24. *Kaplan S.* The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World is Changing. John Wiley & Sons, 2012. — 240 p.
  25. *Ovans A.* What is a business model? // Harvard business review. — 2015. — Jan. — P. 1–10.
  26. *Rochet J. C., Tirole J. M. P.* Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of European Economic Association. — 2003. — No. 1(4). — P. 990–1029.
  27. *Rochet J. C., Tirole J. M. P.* Two-sided markets: A progress report // RAND Journal of Economics. — 2006. — № 37(3). — P. 645–667. — DOI: [j.1756-2171.2006.tb00036.x](https://doi.org/10.2307/1756-2171.2006.tb00036.x).
  28. *Teece D. J.* Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning. — 2010. — No 43. — P. 172–194. — DOI: [10.1016/j.lrp.2009.07.003](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003).
  29. Global Economic Impact of Exhibitions. UFI Research. June 2020. — 41 p. — URL: [https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2020/06/Global\\_Economic\\_Impact\\_of\\_Exhibitions\\_Jun2020.pdf](https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2020/06/Global_Economic_Impact_of_Exhibitions_Jun2020.pdf) (дата обращения: 10.07.2020).
  30. *Wang X.* The Design and Implementation of Virtual Exhibition Based on Virtual reality technology / 12th IEEE International Conference on Computer-Aided Industrial Design and Conceptual Design, Chongqing, China, Dec. 01-03. — 2011. — Vol. 1, 2. — P. 642–645.

## References

1. *Afonasova M. A.* *Perspektivy povysheniya konkurentosposobnosti rossijskikh predpriyatij na osnove innovacionnyh biznes-modelej. Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamental'nyh issledovanij* — International Journal of Applied and Fundamental Research, 2011, no. 10, pp. 134–135.
2. *Bereznoj A. V.* *Innovacionnye biznes-modeli v konkurentnoj strategii krupnyh korporacij* [Business Model innovation in Competitive Strategy of large Corporations]. *Voprosy ekonomiki*, 2014, no. 9, pp. 65–81 (DOI: [10.32609/0042-8736-2014-9-65-81](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2014-9-65-81)).
3. *Gassman O., Frankenberger K., SHik M.* *Biznes-modeli* [The Business Model Navigator]. M: Al'pina Pabliher, 2018. — 432 p.
4. *Kovalenko A. I.* *Mnogostoronnyaya platforma kak set' sozdaniya stoimosti* [Multi-Sided Platform as a Value-Creating Network]. *Upravlenec* — The Manager, 2017, no. 4(68), pp. 39–42.
5. *Kozlov A. V., Pavlova E. I.* *Fakторы effektivnosti novykh biznes-modelej v kontekste Industrii 4.0 (na primere avtomobil'noj promyshlennosti)* [Economic Impact of New Business Models in the Industry 4.0 Context: Case of Automotive Industry]. *Trudy nauchno-prakticheskoy konferencii s mezhdunarodnym uchastiem «Cifrovaya ekonomika i Industriya 4.0: novye vyzovy»*. SPb.: Izd-vo Politekh. un-ta — INDUSTRY-2018. Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia, 2018, pp. 142–150 (DOI: [10.18720/IEP/2018.1/18](https://doi.org/10.18720/IEP/2018.1/18)).
6. *Kraevskij I. S.* *Evoljuciya opredeleniya termina «biznes-model'»* [The Evolution of the Definition of "Business Model"]. *Voprosy innovacionnoj ekonomiki* — Russian Journal of Innovation Economics, 2011, no. 8(8), pp. 10–14.
7. *Levchenko A. S., Rudychev A. A.* *Biznes-model' kak osnova upravleniya effektivnost'yu kompanii / Materialy III mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Ekonomika. Obshchestvo. CHelovek»*, Belgorod, Izd-vo BGTU, 2016, pp. 131–136.
8. *Mitin A. N., Sokolov K. O.* *Razvitie innovacionnoj deyatel'nosti predpriyatij pishchevoj i pererabatyvayushchej promyshlennosti na osnove primeneniya platformennoj biznes-modeli* [Development of the Innovative Activity of the Enterprises of the Food and Processing Industry Based on the Application of the Platform Business Model]. *Agrarnyj vestnik Urala* — Agrarian Bulletin of the Urals, 2019, no. 3(182), pp. 85–90.
9. *Nesmeyanova E. I., Starikova E. V.* *Napravleniya razvitiya biznes-modeli* [The Directions of Business-Model Development]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* — Journal of Economy and entrepreneurship, 2014, no. 11–4(52), pp. 884–887.
10. *Orekhova S. V.* *Platformennaya biznes-model' na tradicionnyh promyshlennyh rynkah: granicy vozmozhnogo* [Platform Business Model in Traditional Industrial Markets:



- the Limits of the Possible]. *Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Novye tendencii v razvitiy korporativnogo upravleniya i biznesa»*. Ekaterinburg, Izd-vo Ural. gos. ekon. un-ta, 2017, pp. 161–168.
11. Osterval'der A., Pin'e I. Postroenie biznes-modelej [Business Model Generation]. M: Al'pina Publisher, 2019. — 290 p.
  12. Rust A. M., Suyazov V. N. *Biznes-model' innovacionnogo razvitiya predpriyatiya* [Business Model of Innovative Enterprise Development]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta — VESTNIK of Saratov State Technical University*, 2010, vol. 4, no. 1(49), pp. 252–257.
  13. Sikatskiy V. A., Kurepina E. A. *Innovacionnaya biznes-model' kak faktor dostizheniya konkurentnyh preimushchestv firmy. Upravlencheskoe konsul'tirovanie* — Administrative Consulting, 2010, no. 3(39), pp. 133–145.
  14. Simonov K. V. Upravlenie konkurentosposobnost'yu vystavochnyh uslug [Managing Competitiveness of Exhibition Services]. *Marketing v Rossii i za rubezhom — Marketing in Russia and Abroad*. 2009, no. 5(73), pp. 67–72.
  15. Simonov K. V. Integracionnaya koncepciya marketinga vystavochnyh uslug. *Marketing uslug*. 2011, no. 1(25), pp. 44–54.
  16. Smol'yaninov N. E., Matyagina T. V. *Funkcional'naya klassifikaciya biznes-modelej / Sbornik nauchnyh trudov kafedry «Ekonomika predprinimatel'stva» Ufimsk. gos. aviac. tekhn. un-t.* — Ufa: RIK UGATU, 2016, pp. 117–123.
  17. Suhorukov A. V. *Biznes-model' innovacionnogo predpriyatiya* [Business-Model Innovacionnogo Developments of the Enterprise]. *European social science journal*, 2014, no. 3-2(42), pp. 431-439.
  18. Tupikina P. S. *Biznes model' kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya: zarubezhnyj opyt i rossijskaya praktika / Sbornik nauchnyh trudov «Ekonomika, innovacii i predprinimatel'stvo»*. Ufa, Izd-vo: UGATU, 2016, pp. 280-284.
  19. Tyumina D. S. *Koncepciya innovacionnoj biznes-modeli* [The Concept of Business Model Innovation]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo - Journal of Economy and entrepreneurship*, 2014, no. 10(51), pp. 913-915.
  20. Hansevyarov R. I. *Teoreticheskie podhody k formirovaniyu biznes-modeli* [Theoretical Approaches to the Formation of the Business Model]. *Ekonomicheskie nauki - Economic sciences*, 2015, no. 7 (128), pp. 40–44.
  21. Amit R., Zott C. Creating value through business model innovation / *MIT Sloan management review*, 2015, pp. 36–44. — URL: <http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=38>.
  22. Chesbrough H. Business model innovation: opportunities and barriers // *Long range planning*, 2010, vol. 43, no. 2/3, pp. 354–363.
  23. Friedman F. J. *IAEE White Paper: Future Trends Impacting the Exhibitions and Events Industry*, 2015 Edition, Dallas, USA. — 21 p. — URL: <https://www.iaee.com/docs/document.pdf>.
  24. Kaplan S. *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World is Changing*. John Wiley & Sons, 2012. — 240 p.
  25. Ovans A. What is a business model? / *Harvard business review*, 2015, Jan., pp. 1–10.
  26. Rochet J. C., Tirole J. M. P. Platform Competition in Two-Sided Markets // *Journal of European Economic Association*, 2003, no. 1(4), pp. 990–1029.
  27. Rochet J. C., Tirole J. M. P. Two-sided markets: A progress report // *RAND Journal of Economics*, 2006, no. 37(3), pp. 645–667. (DOI: j.1756-2171.2006.tb00036.x).
  28. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation // *Long Range Planning*, 2010, no. 43, pp. 172–194. (DOI:10.1016/j.lrp.2009.07.003).
  29. Global Economic Impact of Exhibitions. *UFI Research*, June 2020, 41 p. — URL: [https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2020/06/Global\\_Economic\\_Impact\\_of\\_Exhibitions\\_Jun2020.pdf](https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2020/06/Global_Economic_Impact_of_Exhibitions_Jun2020.pdf) (data obrashcheniya : 10.07.2020).
  30. Wang X. The Design and Implementation of Virtual Exhibition Based on Virtual reality technology / *12th IEEE International Conference on Computer-Aided Industrial Design and Conceptual Design*, Chongqing, China, Dec. 01-03, 2011, vol. 1, 2, pp. 642–645.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-106-123

*Simonov K.V., PhD in Economics, MBA, Associate Professor, Department of Marketing Faculty of Economics of Lomonosov Moscow State University, <https://orcid.org/0000-0002-8171-3787>, [kirill.simonov.msu@yandex.ru](mailto:kirill.simonov.msu@yandex.ru)*

## Innovative business model of exhibition company: modeling methodology testing

**Subject.** An innovative transformation of the business model of a company that organizes trade shows is investigated.

**Purpose.** To develop a project concept for an innovative transformation of the business model that strengthens the competitiveness of the exhibition company.

**Methodology.** The methodology for developing the transformation project and methods for supporting the design of analyses are based on the recommendations of researches from St. Gallen University (Switzerland), as well as on the author's managerial experience in exhibition business. The methodical recommendations and descriptions of 55 successful business model templates are presented in an orderly manner by O. Gassmann, K. Frankenberger, and M. Csik in the book "The Business Model Navigator".

**Findings.** Three-stage cycle of business model development provided by O. Gassmann's methodology is made taking into account the economic and technological features of the exhibition business. It led to the concept of an innovative business model with two root innovations: a two-format exhibition consisting of a permanent virtual part and periodic face-to-face sessions, and a value proposition supplemented by business contacts between exhibitors and target visitors. This business model provides a stronger competitive position for organizers of both traditional and virtual exhibitions than the mono-format one. It has the ability to be adapted to external conditions by adjusting economic and technological parameters. It also has the potential to further expand of consumer segment through regional exhibition business and further transform of value proposition by replacing business contacts with transactions between exhibitors and target visitors.

**Conclusions.** Obtained results are of scientific, methodological and practical significance. According to them one can judge what is provided by O. Gassmann's methodology and how to use the tools of the methodology when designing an innovative transformation of the business model of an exhibition company. The developed concept of innovative transformation, which contributes to the intensification of business contacts between exhibitors and target visitors and strengthens the company's competitive position, adds to the theory of two-sided exhibition markets.

**Keywords:** trade show, business model, exhibition company, innovations, business contacts

**About authors:** Simonov K.V., *PhD in Economics, MBA, Associate Professor*

**For citation:** Simonov K.V. Innovative business model of exhibition company: modeling methodology testing. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 3(79), pp. 106–123 (in Russian, abstr. in English).