

## БИЗНЕС-КЕЙСЫ

## BUSINESS CASES

### Как построить сетевую бизнес-модель управления ценностной цепочкой на алкогольном рынке: пример региональной торговой компании (кейс)

### How to build a network business-model of value chain management in the alcohol market: an example of a regional trading company (case study)

УДК 334.021

**Ю. Ф. Попова**, Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина (Сыктывкар, Россия)

**О. Г. Ядрихинская**, Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина (Сыктывкар, Россия)

**Y. F. Popova**, Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Syktyvkar State University named after Pitirim Sorokin» (Syktyvkar, Russia)

**O. G. Yadrinhinskaya**, Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Syktyvkar State University named after Pitirim Sorokin» (Syktyvkar, Russia)

*Данный кейс посвящен проблеме моделирования бизнеса, в основе которого лежит понятие сетевой бизнес-модели. Он предназначен для студентов, обучающихся на магистерской программе по направлению «Менеджмент». Работа над конкретной ситуацией предполагает наличие у студентов знаний в области стратегического менеджмента и маркетинга, маркетинга взаимоотношений и сетевого подхода.*

*В кейсе рассмотрена организационная структура управления компанией, проанализированы ее взаимоотношения с рыночными контрагентами, описана финансовая бизнес-модель, а также источники формирования и структура распределения сетевой ренты в цепочке создания ценности.*

*Представленная информация характеризует состояние рынка и компанию в период 2015—*

*2016 гг. С целью соблюдения коммерческой тайны названия описываемых компаний были изменены.*

**Ключевые слова:** бизнес-моделирование, межфирменные отношения, сетевая бизнес-модель, сетевой подход, цепочка создания ценности.

*The case study discusses business-modelling problem, which is based on the concept of network business model. The case study is designed for students enrolled in the master's program in «Management». The case study requires that students have some knowledge of strategic management and marketing, relationship marketing and the network approach.*

*The case study considers the company's organizational structure of management, analyzes company's relationships with market counterparties, and describes the financial business-model, network rent's generation sources as well as the structure of network rent's distribution in the value chain.*

*Submitted information describes the market condition and the company in the period of 2015—2016 years. With the aim of commercial confidentiality the names of the described companies were changed.*

**Keywords:** *business-modeling, inter-firm relations, network business-model, network approach, network context, value chain.*

### **Понятие сетевой бизнес-модели и схема ее анализа**

Основными функциями моделирования бизнеса являются создание потребительской ценности и генерирование дохода компании [1, 4, 9, 13]. Поэтому ключевым компонентом бизнес-модели фирмы является цепочка создания ценности [3, 10, 11, 12]. В рамках сетевой концепции процесс формирования и присвоения ценности выходит за пределы одной компании и является продуктом взаимодействия и развития взаимоотношений между всеми участниками сети. В связи с этим понятие *сетевой бизнес-модели* включает в себя исследование межфирменных отношений, анализ распределения силы и власти, а также способов получения и распределения добавочной стоимости между участниками ценностной цепочки [5].

Размер получаемой «сетевой ренты» (дополнительной выгоды от взаимодействия участников сети) определяется позицией компании в ценностной цепочке и достижением ее совместимости с рыночным «контекстом», который формируется посредством взаимодействия и развития взаимоотношений с другими субъектами рынка [7].

К «сетевой ренте» относят [6]:

- специфичные инвестиции в бизнес партнеров, совместное использование взаимодополняющих ресурсов, снижение неопределенности, рост приверженности и др., которые позволяют фирмам формировать устойчивые конкурентные преимущества;
- реконфигурацию ресурсов, входящих и исходящих из предприятия, которая осуществляется посредством создания вокруг «материнской» компании дочерних предприятий — поставщиков и покупателей.

Таким образом, схема анализа бизнес-модели фирмы в контексте сетевого подхода должна включать изучение взаимодействия рыночных агентов, процесс создания и предложения ценности, а также генерирования и распреде-

ления дохода между участниками ценностной цепочки (Приложение 1).

### **Современное состояние российского и регионального рынка алкогольной продукции**

Рынок алкогольной продукции имеет свои особенности и жестко контролируется во многих сферах деятельности со стороны государства (производство и оборот, ценообразование, реклама и т. д.), что не может не отражаться на структуре и особенностях бизнес-моделей отдельных фирм и отрасли в целом.

Алкогольная отрасль России — одна из ведущих отраслей экономики страны по объемам и уровню привлекательности для бизнеса. Она занимает лидирующую позицию среди других секторов пищевой промышленности и является важным источником поступления денег в госбюджет: большая часть отечественного и ввозимого из-за рубежа алкоголя акцизная, что обеспечивает получение дополнительных доходов от любых видов продукции, реализуемой на территории Российской Федерации.

Нынешнее состояние рынка алкогольной продукции России во многом определяется экономической ситуацией в стране [2]:

- 1) консолидацией рынка производителя, сокращением количества дистрибьюторов и розничных точек в России;
- 2) снижением платежеспособного спроса населения, что приводит к росту сегмента алкоголя низкого ценового уровня и сегмента контрафактной продукции (по оценкам экспертов, на теневой рынок приходится около 40—50 % продаж алкогольной продукции);
- 3) значительной трансформацией рынка алкоголя страны, вызванной активным административным регулированием (повышением минимальной стоимости некоторых групп крепкого алкоголя и увеличением акциза, внедрением системы ЕГАИС — учета алкоголя в оптовом и розничном звене и др.).

Основными производителями алкогольной продукции на территории Республики Коми являются АО «Сыктывкарский ликероводочный завод» (далее — АО «СЛВЗ») и АО «Сыктывкарпиво». Показатели деятельности АО «СЛВЗ» и АО «Сыктывкарпиво» подтверждают стабильность работы предприятий на алкогольном рынке региона.

АО «СЛВЗ» имеет широкую торговую сеть оптовых складов и специализированных магазинов в Республике Коми. Доля спиртных напитков, произведенных предприятием, в общем объеме розничной продажи водки и ликероводочных изделий в регионе составляет 41 %, однако имеет тенденцию к снижению.

Деятельность АО «Сыктывкарпиво» положительно характеризуется наращиванием объемов производства и реализации собственной продукции. Вместе с тем реализация пива местного производителя составляет небольшую долю в общем объеме продаж пива и пивных напитков на территории Республики Коми (14 %).

В регионе наблюдается относительно стабильная ситуация с поставками алкогольной продукции оптовыми организациями в розничные сети. Деятельность по закупке, хранению и поставкам алкогольной продукции на территории региона имеют право осуществлять 9 торговых организаций.

Розничный рынок алкоголя Республики Коми характеризуется ростом объемов и сохранением структуры продаж алкогольной продукции. 845 организаций осуществляют деятельность по розничной продаже алкогольной продукции на 2197 территориально-обособленных объектах Республики Коми [8].

### О компании

Компания ООО «АлкоДом»<sup>1</sup> (далее АлкоДом) была зарегистрирована в 1997 году. Основными видами ее деятельности являются оптовая и розничная торговля алкогольными напитками, включая пиво.

На первоначальном этапе развития компании были открыты оптовые филиалы в крупных городах республики (Сыктывкаре, Ухте, Печоре, Усинске, Воркуте), а также в г. Лабытнанги Ямало-Ненецкого автономного округа. Приобретение складских помещений дало возможность не только охватить рынок крупных городов Республики, но и укрепить партнерские отношения с поставщиками, так как новые рынки было необходимо обеспечить достаточным объемом продукции, гарантировать бесперебойность поставок и своевременность расчетов за отгруженную продукцию.

<sup>1</sup> Название компании изменено в целях соблюдения коммерческой тайны.

Развивающаяся сеть оптовых филиалов стала перспективным партнером для заводов-изготовителей, с которыми они стремились выстраивать долгосрочные отношения. Выполняя условия соглашений и увеличивая объемы поставки, АлкоДом смог заключать уже дистрибьюторские контракты с крупными федеральными поставщиками, и таким образом укреплять свои конкурентные позиции на рынке.

В 2000 году руководитель компании принимает решение об открытии собственных розничных магазинов под торговым названием «Хмель»<sup>2</sup> в регионах присутствия оптовых филиалов.

Организация собственного канала сбыта позволила решить несколько важнейших задач, среди них:

— обеспечение выполнения коммерческих условий, предусмотренных договорами с производителями и крупными поставщиками, заключение дистрибьюторских контрактов;

— получение дополнительного дохода от реализации продукции через собственный розничный канал сбыта;

— возможность гибкого ценообразования в зависимости от сложившейся рыночной ситуации. Отпуская товар в собственные розничные магазины по более низким ценам, чем другим участникам маркетинговых каналов, компания обеспечивала им ценовую конкурентоспособность;

— возможность экспериментировать в области маркетинга, логистики и продаж.

На сегодняшний день компания АлкоДом является самой крупной торговой организацией в сфере оптовых поставок алкогольной продукции в Республике Коми, активно развивающей собственную розничную сеть. Общая численность сотрудников компании превышает 700 человек.

В 2014 году после подписания ФКЗ от 21.03.2014 №6 «О принятии в Российскую Федерацию Республики Крым и образовании в составе Российской Федерации новых субъектов — Республики Крым и города федерального значения Севастополя» компания открыла оптовое предприятие в г. Севастополе. С этого периода началось активное развитие компании в регионе. К сентябрю 2016 года на территории

<sup>2</sup> Название компании изменено в целях соблюдения коммерческой тайны.

Республики Крым было открыто более 30 объектов розничной сети «Хмель».

Компания АлкоДом является центральной фирмой сети юридически независимых предприятий, включающей в себя как оптовые компании с их филиалами, так и розничные торговые предприятия. Руководит этой сложной бизнес-системой один владелец посредством управляющей компании, учрежденной в октябре 2013 года. Таким образом, вся сеть предприятий подчиняется единой управляющей компании во главе с ее владельцем и генеральным директором в одном лице (Приложение 2).

В дальнейшем сеть компаний мы будем называть группой компаний АлкоДом.

#### *Характеристика розничной сети*

Сеть магазинов «Хмель» имеет два формата торговых точек: алкомаркеты, в которых представлен только алкоголь и сопутствующие товары, и продуктовые магазины, обычно расположенные на удалении от центра города, предлагающие помимо алкогольной продукции широкий ассортимент продуктов питания.

Основную долю ассортимента магазинов составляют такие товарные группы, как водка, коньяк, вино, шампанское и игристые вина.

Розничная сеть «Хмель» занимает примерно 8 % розничного рынка алкогольной продукции Республики Коми, в том числе в крупных городах:

- Сыктывкар — 5 %
- Ухта — 8 %
- Воркута — 34 %
- Усинск — 19 %
- Печора — 36 %

На конец 2016 г. в розничную сеть компании в Республике Коми входили 133 торговых объекта, из них 33 магазина в Сыктывкаре, 52 магазина в Воркуте, 13 — в Ухте, 20 — в Печоре, 5 — в Усинске и др. Общая торговая площадь магазинов сети превышает 5,5 тыс. м<sup>2</sup>. В соответствии

с утвержденным планом развития компании до конца 2017 г. количество розничных магазинов сети должно было увеличиться на 24 объекта. Планировалось их открытие в Сыктывкаре, Усть-Куломском районе, Ухте.

Структура штата розничной сети состоит из линейного персонала магазинов, численность которого составляет 490 человек, и сотрудников офиса (руководители и специалисты) — 65 человек.

### **Взаимоотношения с рыночными контрагентами и финансовая бизнес-модель компании**

*Взаимодействие группы компаний АлкоДом с основными поставщиками*

Основную долю поставок широкого ассортимента алкоголя, производимого в России и за рубежом, в АлкоДом осуществляют крупные производители и дистрибьюторы.

В свою очередь, АлкоДом для своих основных поставщиков не является основным покупателем. Существуют более крупные российские оптовые организации, но в Республике Коми компания является самым крупным покупателем и, что особенно важно, имеет собственную широкую розничную сеть. Поэтому заменить компанию в регионе практически невозможно.

Все крупные производители выходят на переговоры с покупателями со своими ценовыми предложениями для разных каналов сбыта и расчетами доходности контрактов для обеих сторон. Со всеми основными поставщиками заключается дистрибьюторский контракт.

Кроме доходов от основной деятельности (продаж), оптовые компании получают дополнительные доходы от выполнения коммерческих условий с поставщиками: премии за выполненные планы отгрузок, бюджеты на маркетинг. Премии за объем закупленной продукции, бюджеты на продвижение продукции в розничных сетях, полученные от производи-

#### **Соотношение доли в товарообороте товарных групп внутри категории алкогольных напитков, включая пиво и слабоалкогольные напитки, 2015 г.**

Номенклатура	Доля в товарообороте, %
	100
Крепкий алкоголь	37,89
Вина	17,87
Пиво	16,44
Табачная продукция	14,79

телей, оптовые компании передают своим покупателям под определенные коммерческие условия — планы продаж, промо-планы и др. Таким образом, оптовые компании консолидируют и аккумулируют бюджет, который распределяется между розничными организациями.

*Взаимодействие компании АлкоДом с основными покупателями*

Продажи компании АлкоДом по основным каналам сбыта распределяются следующим образом: на традиционную розницу приходится 60 % от общего объема продаж АлкоДома, на сети — около 25 % (из них на «Ленту» — 2 %, на «О'кей» — 1 % и 22 % на собственную сеть «Хмель»). NoReCa занимает 10 % от продаж, на долю прочих оптовиков приходится порядка 5 %.

Таким образом, крупными покупателями АлкоДом являются сети, среди которых ведущую роль играет ее собственная торговая сеть «Хмель».

Развитие бизнеса группы компаний АлкоДом начиналось с оптовых поставок, поэтому данное звено в цепочке создания ценности по-прежнему является центральным. Этим объясняется высокая доля закупок алкогольных напитков сетью «Хмель» у АлкоДома — до 90 %. Среди сторонних поставщиков основным по доле закупок является местный производитель алкоголя ОАО «СЛВЗ» — порядка 10 %.

Поскольку АлкоДом является официальным дистрибьютором крупных федеральных производителей и многие контракты присутствуют в ее портфеле на эксклюзивной основе, для большинства розничных продавцов алкогольной продукции компания является основным крупным партнером.

В среднем наценка оптового звена группы компаний АлкоДом на алкогольную продукцию для основных покупателей и прочей розницы составляет 30—35 %. Вся продукция в собственную розничную сеть отгружается с наценкой 20—25 % и предоставлением персональной скидки.

В г. Ухте оптовая компания передает продукцию в собственную розничную сеть с минимальной наценкой 8 %, учитывающей лишь логистические затраты. Это позволяет розничной сети устанавливать высокую наценку, но при этом сохранять конкурентоспособные цены. Можно говорить о том, что в г. Ухте идет эксперимент — компания пытается добиться роста прибыльно-

сти розничных продаж путем перераспределения доходов, получаемых оптовым звеном.

Условия работы АлкоДом с собственной розничной сетью такие же, как и со всеми остальными покупателями, — им передаются обязательные для исполнения коммерческие договора с поставщиками. Но кроме этого, в рамках стимулирования продаж в собственных розничных магазинах, АлкоДом по решению генерального директора инвестирует средства в собственную розничную сеть, выделяя бюджеты на продвижение и ценовые акции по определенным контрактам.

В период 2015—2016 гг. основной доход группе компаний АлкоДом приносят оптовые продажи. Собственная розничная сеть является убыточной, поэтому ее деятельность финансируется путем перераспределения доходов между всеми участниками цепочки создания ценности.

Результатом анализа взаимоотношений компании АлкоДом с основными рыночными партнерами является построение финансовой модели, описывающей систему распределения доходов и сетевой ренты между участниками ценностной цепочки (Приложение 3).

Рекофингурация входящих и исходящих ресурсов, формирование и развитие взаимоотношений в цепочке создания ценности, распределение в интересах центральной фирмы «сетевой ренты» создали устойчивые конкурентные преимущества для группы компаний АлкоДом. Среди них:

1) интеграция по ценностной цепочке путем создания в дополнение к оптовому звену собственной розничной сети. Это позволило торговой организации повысить прибыльность бизнеса и усилить свою позицию в регионе. Компания является дистрибьютором крупных федеральных производителей и получает выгодные условия на поставку алкогольной продукции;

2) получение существенных доходов в форме премий и ретро-бонусов от производителей алкогольной продукции за выполнение планов продаж. Создание и развитие собственной розничной сети магазинов позволило АлкоДому гарантировать выполнение планов по объемам закупки. Размер вознаграждения от производителей составляет от 5 до 10 % стоимости закупленной продукции. Производители также формируют бюджеты на

продвижение продукции в своих каналах распределения. Как правило, бюджеты на маркетинговую поддержку зависят от объема закупок и составляют от 5 до 10 % стоимости закупленной продукции;

3) удлинение ценностной цепочки посредством организации совместного производства продукции с одним из поставщиков алкогольной продукции. Используя доступ к производственным ресурсам партнера, компания АлкоДом наладила выпуск водки под собственной торговой маркой. Подобная форма сотрудничества сократила ее расходы на выпуск собственного продукта, позволила посредством более тесного взаимодействия с партнером снизить неопределенность и повысить доверие между участниками цепочки создания ценности.

### Заключение

Перераспределение ресурсов посредством создания вокруг «центральной» фирмы дочерних компаний, а также инвестиции в бизнес

партнеров посредством развития взаимоотношений с основными рыночными контрагентами позволили организации сформировать бизнес-модель, способствующую усилению ее рыночной позиции на региональном рынке.

### Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте особенности российского и регионального рынка алкогольной продукции. Сформулируйте проблемы и ключевые факторы успеха в отрасли розничных и оптовых продаж алкоголя.

2. Оцените уровень конкурентоспособности группы компаний АлкоДом на рынке розничной и оптовой торговли Республики Коми.

3. Опишите отличительные особенности бизнес-модели группы компаний АлкоДом, а также финансовой модели распределения доходов и сетевой ренты между основными участниками ценностной цепочки. Сформулируйте стратегию роста группы компаний АлкоДом.

### Список литературы

1. Дебелак Д. Бизнес-модели. Принципы создания процветающей организации / пер. И. Коваленко. М.: Гребенников, 2009. 256 с.
2. Государство решилось на монополизацию спирта // Деловая газета «Взгляд». 23 января 2016. URL: <http://www.vz.ru/economy/2016/1/23/789887.html> (дата обращения 04.12.2016)
3. 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.
4. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / пер. Марии Кульневой. М.: Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
5. Попова Ю. Ф., Ядрихинская О. Г. Сетевая бизнес-модель создания ценности // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2016. № 3. С. 101—107. URL: <http://www.vestnik-ku.ru/images/articles/2016/3/11.pdf> (дата обращения 20.03.2016).
6. Попова Ю. Ф. Сетевая концепция управления межфирменными отношениями на промышленных рынках: дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (Маркетинг). С.-Петербургский государственный университет экономики и финансов. СПб., 2010. 453 с.
7. Попова Ю. Ф. Теория и методология управления межфирменными отношениями на промышленных рынках: монография. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. 98 с.
8. Справка о состоянии алкогольного рынка на территории Республики Коми (по итогам 1 полугодия 2015 года). URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q52r0r84Iz4J:lic.rkomi.ru/content/8635/%25D0%2598%25D0%259D%25D0%25A4%25D0%259E%25D0%25A0%25D0%259C%25D0%2590%25D0%25A6%25D0%2598%25D0%25AF%2520%25201%2520%25D0%25BF%25D0%25BE%25D0%25BB%25D1%2583%25D0%25B3%25D0%25BE%25D0%25B4%25D0%25B8%25D0%25B5%25202015%25D0%25B3..docx+&cd=7&hl=ru&ct=clnk&gl=ru&client=opera> (дата обращения 19.11.2016).
9. Широкова Г. В. Управление предпринимательской фирмой: учебник. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011. 384 с.
10. Юлдашева О. У., Трефилова И. Н. Исследование глобальных цепочек ценности как основа для построения эффективных бизнес-моделей // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики

Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2016. №2. С. 131—148. URL: <http://vestnik-ku.ru/images/articles/2016/2/13.pdf> (дата обращения 10.08.2016).

11. Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore // *Strategy & leadership*. 2007. Vol. 35. № 6. P. 12—17.

12. Hamel G. *Leading the revolution*. Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1992. 352 p.

13. Slywotsky A. J. *Value migration*. Boston, MA.: Harvard Business Review Press, 1996. 325 p.

## References

1. Debelak D. *Biznes-modeli. Principy sozdaniya procvetajushhej organizacii. / per. I. Kovalenko* [Business Models: Made Easy / transl. by I. Kovalenko]. M.: Grebennikov, 2009. 256 p.

2. *Gosudarstvo reshilos' na monopolizatsiyu spirta* [The state decided to monopolize alcohol]. *Delovaya gazeta Vzglyad*. 23 yanvarya 2016. Available at: <http://www.vz.ru/economy/2016/1/23/789887.html> (accessed: 04.12.2016).

3. Klimanov D. E., Tret'yak O. A. *Biznes-modeli: osnovnye napravleniya issledovaniy i poiski soderzhatel'nogo fundamenta kontseptsii* [Business models: the main directions of research and the search for a meaningful foundation of the concept]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. 2014. Vol. 12. No. 3. P. 107—130.

4. Osterval'der A., Pin'e I. *Postroenie biznes-modelej. Nastol'naja kniga stratega i novatora. / per. Marii Kul'nevoj* [Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / transl. by Maria Kulneva]. M.: Al'pina Publisher, 2012. 288 p.

5. Popova Y. F., Yadrikhinskaya O. G. *Setevaya biznes-model' sozdaniya tsennosti* [Network business-model of value creation]. *Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University*. 2016. No. 3. P. 101—107. Available at: <http://www.vestnik-ku.ru/images/articles/2016/3/11.pdf> (accessed: 20.03.2016)

6. Popova Y. F. *Setevaya koncepcija upravleniya mezhfirmennymi otnosheniyami na promyshlennyh rynkah: dissertacija na soiskanie uchenoj stepeni doktora jekonomicheskikh nauk: 08.00.05 — Ekonomika i upravlenie narodnym hozjajstvom (Marketing)* [The network concept of management of interfirm relations in industrial markets: the thesis for the degree of Doctor of Economic Sciences: 08.00.05 — Economics and management of the national economy (Marketing)]. S.-Peterburgskij gosudarstvennyj universitet jekonomiki i finansov. SPb., 2010. 453 p.

7. Popova Y. F. *Teorija i metodologija upravleniya mezhfirmennymi otnosheniyami na promyshlennyh rynkah: monografija* [Theory and methodology of managing inter-firm relations in industrial markets: monograph]. Syktyvkar: Izd-vo Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta, 2011. 98 p.

8. *Spravka o sostoyanii alkogol'nogo rynka na territorii Respubliki Komi (po itogam 1 polugodiya 2015 goda)* [Information on the status of the alcohol market in the territory of the Komi Republic (based on the results of the first half of 2015)]. Available at: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q52r0r84Iz4J:lic.rkomi.ru/content/8635/%25D0%2598%25D0%259D%25D0%25A4%25D0%259E%25D0%25A0%25D0%259C%25D0%2590%25D0%25A6%25D0%2598%25D0%25AF%2520%25201%2520%25D0%25BF%25D0%25BE%25D0%25BB%25D1%2583%25D0%25B3%25D0%25BE%25D0%25B4%25D0%25B8%25D0%25B5%25202015%25D0%25B3..docx+&cd=7&hl=ru&ct=clnk&gl=ru&client=opera> (accessed: 19.11.2016)

9. Shirokova G. V. *Upravlenie predprinimatel'skoj firmoj: uchebnik* [Management of an entrepreneurial firm: textbook]. SPb.: Izd. Vysshaja shkola menedzhmenta, 2011. 384 p.

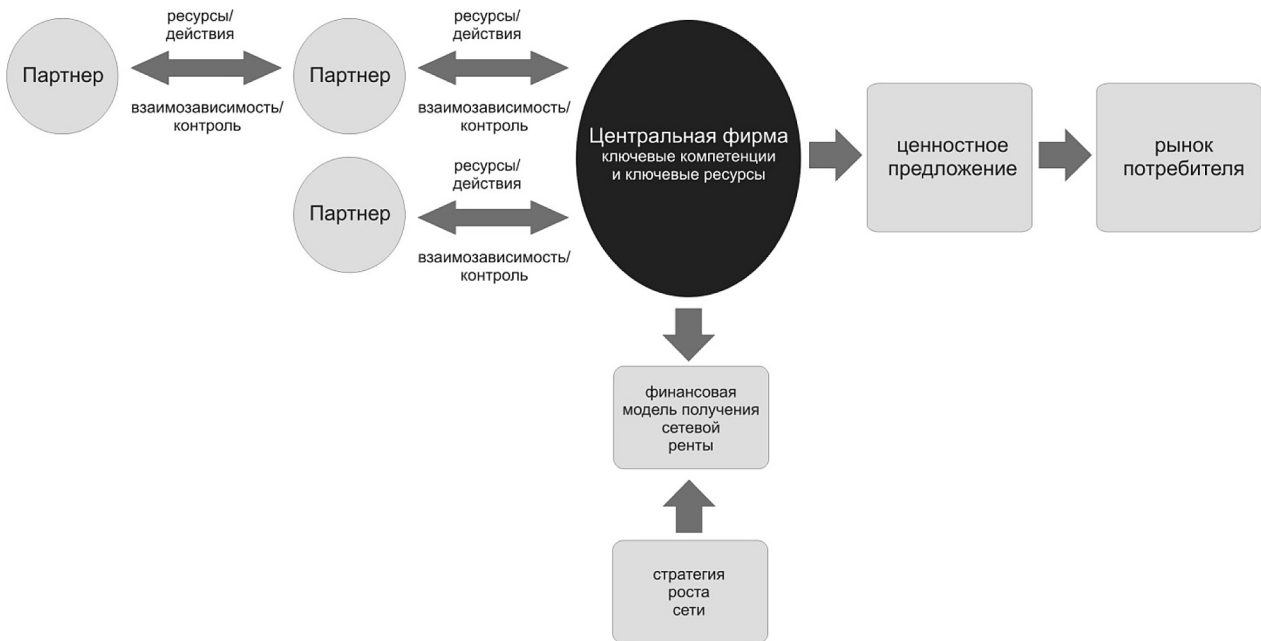
10. Yuldasheva O. U., Trefilova I. N. *Issledovanie global'nyh cepochek cennosti kak osnova dlja postroenija jeffektivnyh biznes-modelej* [Global value chain analysis and network approach as the basis for building effective business-models]. *Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University*. 2016. №2. P.131—148. Available at: <http://vestnik-ku.ru/images/articles/2016/2/13.pdf> (accessed: 10.08.2016)

11. Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore//*Strategy & leadership*. 2007. Vol. 35. No. 6. P. 12—17.

12. Hamel G. *Leading the revolution*. Boston, MA.: Harvard Business School Press. 1992. 352 p.

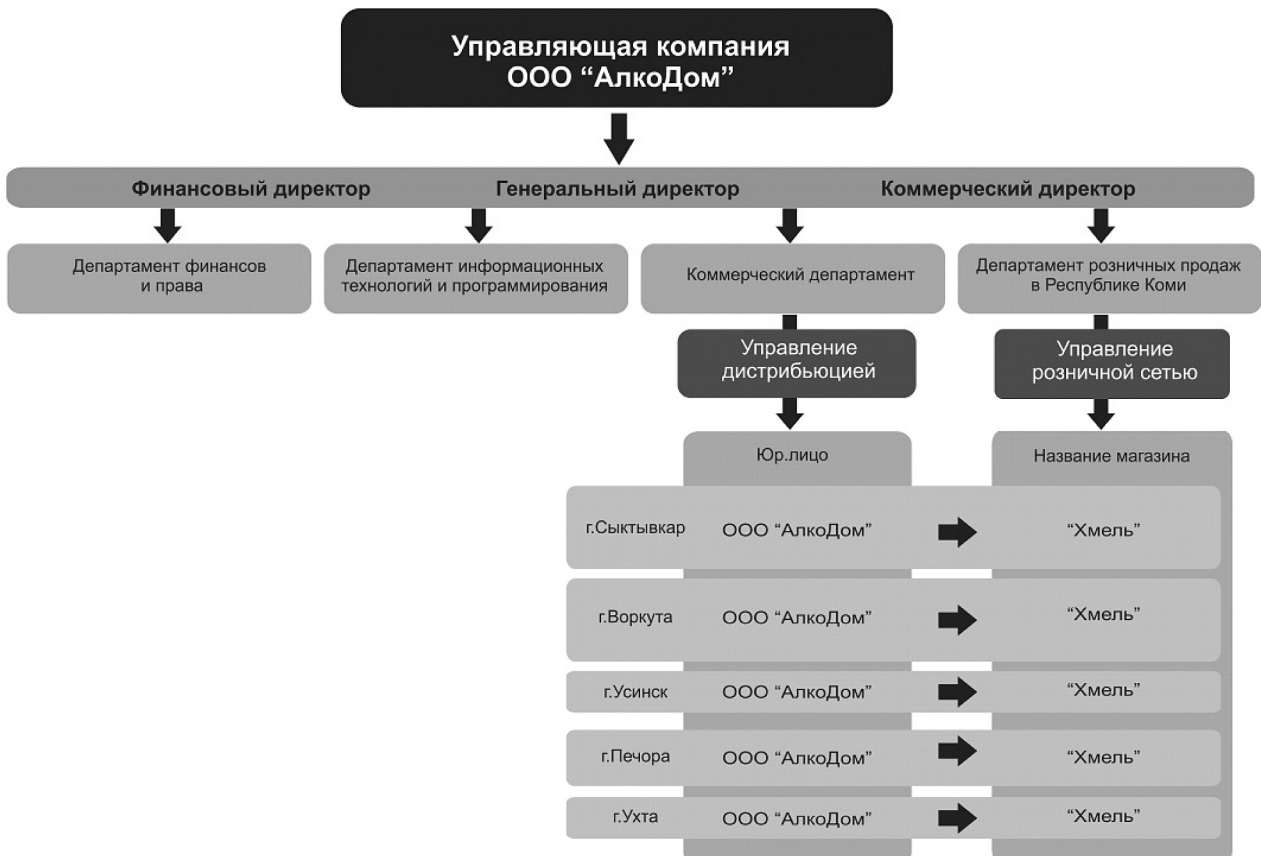
13. Slywotsky A. J. *Value migration*. Boston, MA.: Harvard Business Review Press, 1996. 325 p.

**Схема анализа сетевой бизнес-модели**



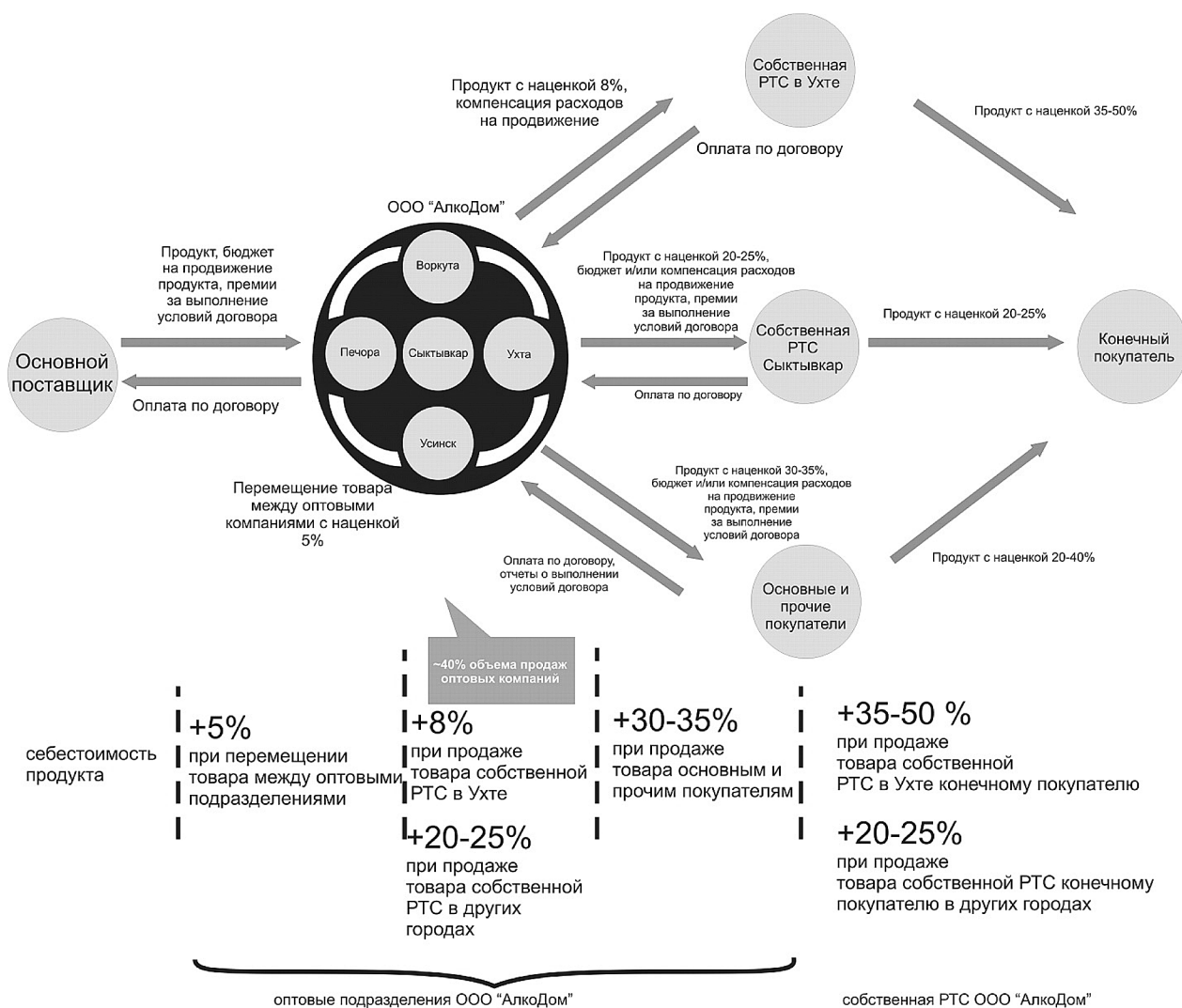
Авторы: Попова Ю. Ф., Ядрихинская О. Г. Сетевая бизнес-модель создания ценности // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2016. № 3. С. 101—107. URL: <http://www.vestnik-ku.ru/images/articles/2016/3/11.pdf> (дата обращения 20.03.2016).

**Организационная структура группы компаний «АлкоДом»**





### Финансовая модель распределения доходов и формирования сетевой ренты в цепочке создания ценности группы компаний «АлкоДом»



**Для цитирования:** Попова Ю. Ф., Ядрихинская О. Г. Как построить сетевую бизнес-модель управления ценностной цепочкой на алкогольном рынке: пример региональной торговой компании (кейс) // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2018. № 1. С. 125—133.

**For citation:** Popova Y. F., Yadriskinskaya O. G. How to build a network business-model of value chain management in the alcohol market: an example of a regional trading company (case study) // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University. 2018. № 1. P. 125—133.