

# Содержание

Введение .....	9
----------------	---

## Часть I. Как проложить путь к инновационной бизнес-модели .....

<b>1</b>	<b>Что такое бизнес-модель, и почему требуется ее инновационное преобразование .....</b>	15
	Эпоха создания инновационных бизнес-моделей .....	16
	Элементы бизнес-модели .....	19
	Проблемы создания инновационных бизнес-моделей .....	23
<b>2</b>	<b>Навигатор по бизнес-моделям .....</b>	36
	Творческое воспроизведение и важность рекомбинации .....	37
	Инициализация: анализ бизнес-экосистем .....	44
	Генерирование идей: адаптирование шаблонов .....	62
	Интеграция: формирование бизнес-модели .....	77
	Применение: осуществление планов .....	82
<b>3</b>	<b>Управление переменами .....</b>	89
	Стимулирование перемен .....	90
	Составьте план действий .....	98
	Обозначьте структуру и цели .....	100
	Наращивайте способности .....	104

## Часть II. 55 выигрышных бизнес-моделей, и что они могут вам дать .....

<b>1</b>	<b>«Айкидо»</b>	
	Превращая сильные стороны соперника в слабые .....	115
<b>2</b>	<b>«Аренда вместо покупки»</b>	
	Платите за право временного пользования .....	120
<b>3</b>	<b>«Аукцион»</b>	
	Раз, два... продано! .....	125
<b>4</b>	<b>«Аффилирование»</b>	
	Твой успех — мой успех .....	130

5	<b>«Банкомат»</b>	Делаем деньги при отрицательном оборотном капитале .....	135
6	<b>«Бартер»</b>	Баш на баш .....	140
7	<b>«Без излишеств»</b>	Что угодно, лишь бы дешево .....	146
8	<b>«Белая этикетка»</b>	Стратегия бренда продавца .....	151
9	<b>«Брендинг ингредиентов»</b>	Бренд внутри бренда .....	156
10	<b>«Бритва и лезвие»</b>	Наживка и крючок .....	161
11	<b>«Гарантированные работоспособность и наличие»</b>	Обеспечение доступа к продукту .....	165
12	<b>«Двусторонний рынок»</b>	Обеспечение косвенного сетевого эффекта .....	171
13	<b>«Дирижер»</b>	Руководя цепочкой создания стоимости .....	176
14	<b>«Длинный хвост»</b>	Из мелочей слагается крупное, или По монетке в кошелек — он и наполнится .....	180
15	<b>«Долевая собственность»</b>	Таймшер обеспечивает эффективное использование .....	185
16	<b>«Дополнительные возможности»</b>	Доплата за опции .....	190
17	<b>«Игрок одного уровня»</b>	Как выиграть от специализированных ноу-хай .....	198
18	<b>«Интегратор»</b>	Участие от начала и до конца .....	202
19	<b>«Использование по максимуму»</b>	Преумножайте компетентность за рамками основного бизнеса .....	207
20	<b>«Контракты, основанные на показателях»</b>	Оплата зависит от результата .....	213
21	<b>«Краудсорсинг»</b>	Привлечение «толпы» .....	218
22	<b>«Краудфандинг»</b>	Коллективное финансирование .....	224
23	<b>«Лицензирование»</b>	Коммерциализация интеллектуальной собственности .....	229

<b>24</b>	<b>«Лояльность клиентов»</b>	
	Стимулирование преданности.....	235
<b>25</b>	<b>«Магазин в магазине»</b>	
	Интегрированный бизнес .....	241
<b>26</b>	<b>«Массовая кастомизация»</b>	
	В расчете на индивидуальность .....	247
<b>27</b>	<b>«Мусор — в наличные»</b>	
	Как превратить старье и отходы в реальные деньги .....	252
<b>28</b>	<b>«Обратная инновация»</b>	
	Учиться на достаточно хороших решениях.....	258
<b>29</b>	<b>«Оплата по факту использования»</b>	
	Платите только за то, чем воспользовались.....	264
<b>30</b>	<b>«Ориентация на бедных»</b>	
	Клиенты у основания пирамиды доходов .....	269
<b>31</b>	<b>«От проталкивания к привлечению»</b>	
	Клиенты создают воронку стоимости .....	274
<b>32</b>	<b>«Открытый бизнес»</b>	
	Возьмите на вооружение совместное создание стоимости .....	281
<b>33</b>	<b>«Оцифровывание»</b>	
	Перевод реальных продуктов в цифровой формат.....	287
<b>34</b>	<b>«Перекрестные продажи»</b>	
	Убить двух зайцев одним выстрелом.....	293
<b>35</b>	<b>«Платите по желанию»</b>	
	Во сколько вы это оцениваете.....	297
<b>36</b>	<b>«Подписка»</b>	
	Покупка сезонного абонемента на услуги.....	301
<b>37</b>	<b>«Пользовательский проект»</b>	
	Клиент как изобретательный предприниматель .....	305
<b>38</b>	<b>«“Привязывание” клиентов»</b>	
	Принуждение к лояльности за счет высоких расходов на смену поставщика .....	310
<b>39</b>	<b>«Провайдер решений»</b>	
	Все в одних руках.....	316
<b>40</b>	<b>«Продажа впечатлений»</b>	
	Продукты, взывающие к эмоциям .....	322
<b>41</b>	<b>«Прямые продажи»</b>	
	В обход посредников .....	328

42	<b>«Разделение доходов»</b> Обоюдный выигрыш через симбиоз.....	333
43	<b>«Робин Гуд».</b> Забрать у богатых и отдать бедным.....	338
44	<b>«Роскошь и эксклюзив»</b> Больше за больше .....	343
45	<b>«Самообслуживание»</b> Привлекайте к работе клиентов.....	348
46	<b>«Скрытый доход»</b> Поиск альтернативных источников.....	353
47	<b>«Создание аналога»</b> Брать уроки у конкурентов.....	358
48	<b>«Супермаркет»</b> Огромный выбор и низкие цены под одной крышей.....	363
49	<b>«Ты — мне, я — тебе»</b> От человека к человеку .....	367
50	<b>«Управление данными о клиентах»</b> Употребите с пользой имеющиеся знания.....	373
51	<b>«Фиксированная стоимость»</b> Шведский стол — неограниченное потребление по фиксированной цене....	379
52	<b>«Франчайзинг»</b> Все для одного и один для всех .....	384
53	<b>«Электронная коммерция»</b> Бизнес в Интернете для прозрачности и экономии .....	390
54	<b>Freemium</b> Выбор между бесплатной базовой версией и платной премиум-версией...	396
55	<b>Open Source</b> Совместная работа для поиска бесплатного решения.....	400

### Часть III. Закончили чтение?

Давайте перейдем к практике!..... 405

Десять рекомендаций по эффективному бизнес-моделированию.....	407
Краткий обзор 55 бизнес-моделей .....	410
Глоссарий.....	423
Дополнительные источники.....	427
Благодарности.....	431

# Введение

За последние 50 лет практически все революционные инновации в области бизнес-моделей были осуществлены в Соединенных Штатах, так что мы можем отдать дань энергичности и предпринимательскому духу американцев. Вдохновленные нашим посещением Кремниевой долины, мы задумали разработать методику инновационного бизнес-моделирования. Любой инженер в своей работе следует устоявшимся методам проектирования, которые хотя и не гарантируют безупречного результата, но, несомненно, повышают вероятность успеха. Но в области управления бизнесом мы не могли отыскать инструментарий, призванный помочь выполнить самую трудную из задач — создать инновационную бизнес-модель. Эта ситуация побудила нас потратить несколько лет на разработку соответствующей методологии и протестировать ее на ведущих компаниях, признающих практическую ценность такого инструмента.

Работая в Университете Санкт-Галлена, одной из ведущих европейских школ бизнеса, мы стремимся всегда находиться в авангарде исследований, посвященных инновационному бизнес-моделированию. Наш многолетний теоретический и практический опыт в области инновационных процессов немало помог нам при создании данной методики. Многие концепции и инструменты, применяемые в ведущих компаниях, появились в ходе таких же научных изысканий (например, модель «Ворота», предложенная Робертом Купером, или концепция «пяти сил» Майкла Портера). Мы убеждены, что наша книга встанет в один ряд с этими эффективными инструментами, созданными на основе результатов серьезных исследований и имеющих прочную понятийную базу.

Практический метод разработки инновационных бизнес-моделей, представленный нами, основывается на обширных эмпирических исследованиях. Мы проанализировали наиболее революционные инновации в области бизнес-моделей за последние 50 лет и выявили предсказуемые и систематические шаблоны, лежащие в их основе. К своему удивлению, мы обнаружили, что более 90% всех инновационных бизнес-моделей просто-напросто комбинируют существующие идеи и концепции из других областей. Сделанный вывод можно обратить в свое преимущество, совсем

как инженеры используют методы дизайна, включающие определенные технические правила и эвристические процедуры. Наш метод построен на 55 шаблонах успешных бизнес-моделей, которые могут послужить вам образцом для собственных инновационных бизнес-моделей.

Впоследствии мы применяли полученные результаты, выполняя исследования и консалтинговые проекты для многих международных и крупных компаний, работающих в самых различных отраслях — химической, фармацевтической, биотехнологической, телекоммуникационной, автомобильной, финансовой, машиностроении, электронике, энергетике, торговле, обслуживании, информационных технологиях и строительстве. Двусторонние проекты, реализованные вместе с этими компаниями, а также тесные рабочие отношения между представителями отраслей и учеными нашей исследовательской команды оказали особенно позитивное влияние на будущее применение нашей методологии. Наш подход был вдохновлен тесным сотрудничеством с Центром дизайн-исследований Стэнфордского университета, в котором два автора этой книги провели несколько месяцев. Основатели дизайн-мышления подтолкнули нас к мысли ввести в наш подход итеративный тактильный дизайн, ориентированный на пользователей. Мы также получили массу ценных отзывов о нашей методологии от руководителей программы Executive MBA Университета Санкт-Галлена, где мы несколько лет обучаем специфики и применению Навигатора по бизнес-моделям.

Книга разбита на три части. Первая знакомит читателей с ключевыми элементами и принципами Навигатора по бизнес-моделям. Мы предлагаем общую схему, позволяющую понять концепцию проектирования бизнес-модели и подготовиться к мышлению в категориях бизнес-модели. Помимо «волшебного треугольника», описывающего логику и измерения бизнес-модели, мы знакомим вас с четырехэтапным процессом по разработке инновационной бизнес-модели. В заключении первой части приводятся ключевые факторы успеха, которые, как мы считаем, чрезвычайно важно учесть в ходе изменения бизнес-моделей.

Вторая часть посвящена центральному элементу Навигатора по бизнес-моделям — 55 шаблонам. Это мощнейший инструмент генерирования новых идей для инновационных бизнес-моделей. Он служит базой творческого воспроизведения и рекомбинации концепций.

Нетерпеливым читателям третья часть предлагает возможность незамедлительно применить Навигатор по бизнес-моделям с его 55 шаблонами. Благодаря использованию сокращенной версии Навигатора — «Десяти

рекомендаций по эффективному бизнес-моделированию» — ваша бизнес-модель может быть очерчена сразу после прочтения книги.

Данная работа адресована прежде всего практикующим специалистам, и мы сознательно избегали сложных теоретических выкладок и ссылок на научную литературу. Любознательные найдут библиографию в конце книги, а регулярно обновляемую информацию об исследованиях и дополнительное программное обеспечение — на нашем веб-сайте по адресу <http://www.bmi-lab.ch/>.

Описанные нами методы работают удивительно хорошо и пользуются огромной популярностью во многих компаниях и организациях. Практики полюбили Навигатор, как и мы! Надеемся, что наши старания хоть в какой-то степени помогут вам в разработке будущих инновационных бизнес-моделей. Наш метод не гарантирует успеха, но определенно повысит ваши шансы. И помните: не рискуя, вы не достигните цели!

Желаем вам всего наилучшего!

*Оlivер Гассман*

*Каролин Франкенбергер*

*Микаэла Шик*

Санкт-Галлен, Швейцария, весна 2014 г.

ЧАСТЬ



Как проложить путь  
к инновационной  
бизнес-модели

Цель данной книги — познакомить вас с Навигатором по бизнес-моделям, методологией, которая поможет планомерно осуществить инновационное преобразование вашей бизнес-модели. Наши исследования показывают, что инновационные бизнес-модели основываются на 55 повторяющихся шаблонах. Из формы искусства инновационное моделирование превратилось в науку.

Сразу перейдем непосредственно к делу. В первой части подчеркивается важная роль инновационного бизнес-моделирования в условиях непрерывных перемен и закладывается общая основа для выбора бизнес-модели. Нынешняя бизнес-модель компании обретает материальную форму, если представить ее в четырех измерениях: клиент (кто), ценностное предложение (что), цепочка создания стоимости (как) и механизм генерирования дохода (почему). Помимо этого, в первой части перечислены основные моменты, препятствующие созданию инновационных бизнес-моделей и тем самым лишающие компании выгод от ее реализации.

Главный механизм Навигатора по бизнес-моделям — это рекомбинация и творческое воспроизведение 55 шаблонов бизнес-моделей. Первая часть дает общее представление о применении этих методов и их роли в Навигаторе по бизнес-моделям.

Ключевые выводы первой части:

- Определяя кто-что-как-почему, бизнес-модель дает возможность увидеть цельную картину, из которой понятно, каким образом компания создает и наращивает стоимость. Инновационное преобразование бизнес-модели предполагает изменение по меньшей мере двух из перечисленных измерений.
- Одна из основных задач инновационной бизнес-модели — превзойти лидирующую на рынке компанию и разрушить доминирующую отраслевую логику.
- Навигатор по бизнес-моделям помогает спланировать последовательные шаги к инновационной бизнес-модели и ведет вас по этому пути.
- В основе Навигатора по бизнес-моделям лежит рекомбинация и творческое воспроизведение 55 шаблонов бизнес-моделей — мощный инструмент, позволяющий разбить оковы стандартного мышления и выработать идеи для новых бизнес-моделей.
- Управление переменами — главный фактор успеха в любом проекте создания инновационной бизнес-модели; определение барьеров и мостов имеет решающее значение для применения инновационной бизнес-модели в вашей компании.

# Что такое бизнес-модель, и почему требуется ее инновационное преобразование



Многие компании разрабатывают превосходную высокотехнологичную продукцию. Особенно в развитых странах деловой мир всегда умел изумлять своей способностью к инновациям. Почему же компании, будь то на Востоке или на Западе, внезапно теряют конкурентное преимущество? Такие гиганты, как Agfa, AEG, American Airlines, Lehman Brothers, DEC, Grundig, Loewe, Nakamichi, Nixdorf Computer, Motorola, Nokia, Takefuji, Triumph и Kodak, в одно мгновение теряют позиции после многих десятков лет успешной работы. В чем их ошибка? Ответ, хоть и неприятный, лежит на поверхности. Этим компаниям не удалось приспособить свою бизнес-модель к изменившейся окружающей среде. Они почивают на лаврах. Однако пресловутая «дойная корова» из модели Boston Consulting Group, десятилетиями использовавшаяся компаниями как кredo и как обоснование принципа «выдаивания» прибылей из успешно функционирующего бизнеса, больше не является гарантией выживания.

Сегодня долгосрочный конкурентный успех компаний зависит от ее умения создавать инновационную бизнес-модель. Мало кому из европейских компаний это удалось — выдающимися примерами можно считать Nestlé и Hilti (Hilti — компания из Лихтенштейна, производящая оборудование и расходные материалы для строительства, — сумела в ряду других инноваций внедрить систему управления парком инструментов). Большинство компаний, которые могут служить образцом для подражания, находятся

в Кремниевой долине, и на ум сразу приходят такие громкие названия, как Google, Apple и Salesforce. И вот самый животрепещущий вопрос: каким образом моя компания может изменить правила игры? Как ей стать примером для подражания в своей сфере? Как, короче говоря, мне заменить устаревшую бизнес-модель на новую, более современную?

## Эпоха создания инновационных бизнес-моделей

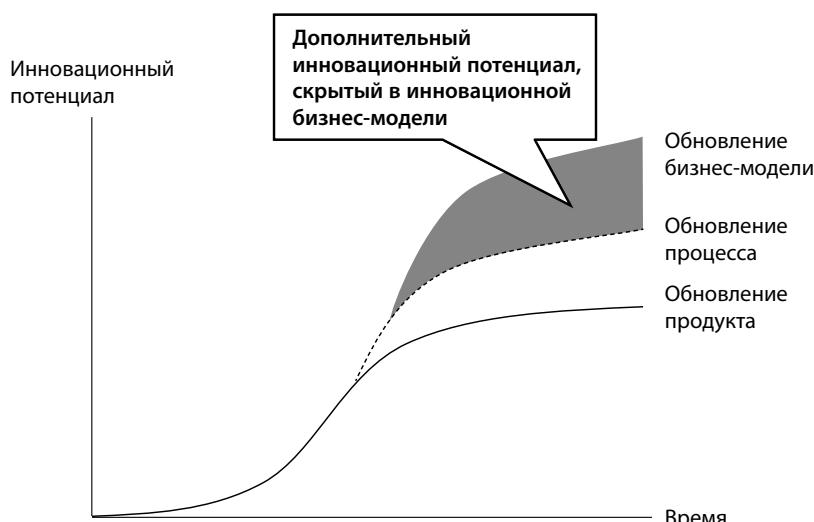
Если бы десять лет назад кто-то сказал вам, что покупатели будут платить по €80 за килограмм кофейных капсул Nespresso от Nestlé и более 10% населения земного шара станут охотно выставлять подробности своей жизни на сайте, ежедневно посещаемом миллионами человек, как в случае с Facebook, вы бы, скорее всего, подумали, у него не все в порядке с головой. А поверили бы вы в возможность бесплатных звонков в любую точку мира или авиаперелетов стоимостью всего несколько евро, фунтов или долларов? Менее двух десятков лет назад кто бы мог представить, что поисковый алгоритм, разработанный стартапом Google в 1998 г., принесет больше прибыли, чем такие международные гиганты, как Daimler или General Electric, со всеми их продуктами, инженерами, международными филиалами и брендами вместе взятыми?

Процесс, давший толчок упомянутым неординарным явлениям, можно найти практически в любой сфере. Речь, конечно же, идет о таком факторе, как создание инновационных бизнес-моделей. Едва ли что-либо еще может так подорвать «бизнес по старинке», как инновационное преобразование бизнес-модели, и ни один другой вопрос не является столь часто темой передовиц в деловой прессе. Но чем именно обусловлена важность создания инновационных бизнес-моделей?

Инновации всегда играли ключевую роль в стимулировании развития и конкурентоспособности в бизнесе. В прошлом для успеха было достаточно выдающихся технологических решений или появления необычного продукта. Как следствие, многие технологические компании с головой погрузились в «улучшательство», выпуская на рынок огромную массу продуктов с самыми передовыми функциональными характеристиками. Но в современных условиях уже нельзя ограничиться инновационным продуктом или процессом, поскольку усиливающееся конкурентное давление, непрерывная глобализация, появление огромного числа конкурентов на Востоке и превращение

любых продуктов в товары широкого спроса — и это далеко не полный перечень движущих факторов — подрывают лидирующие позиции. Новые технологии, размытые границы отраслей, меняющиеся рынки, новые конкурентные игроки и изменение правил — все вместе это приводит к устареванию продуктов и процессов. Нравится нам это или нет, но в большинстве отраслей на смену старым приходят новые правила игры.

Эмпирические исследования недвусмысленно свидетельствуют о том, что в инновационной бизнес-модели заложен куда больший потенциал успеха, нежели в инновационном продукте или процессе (рис. 1). Исследование BCG показало, что за пятилетний период те, кто использует новаторскую бизнес-модель, получают на 6% больше прибыли, чем те, кто ограничивается усовершенствованием продуктов или процессов. Аналогично, 14 из 25 наиболее новаторских компаний в мире используют инновационные бизнес-модели\*. Данные выводы согласуются с исследованием, проведенным IBM в 2012 г. Оно показывает, что лидеры в той или иной сфере обновляют свою бизнес-модель в два раза чаще, чем отстающие компании. Более того, исследование, проведенное в 2013 г. BCG и Школой менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте, установило, что



**Рис. 1. Новые бизнес-модели раскрывают дополнительный инновационный потенциал, помимо того что обуславливают появление инновационных продуктов и процессов**

\* BCG (2009).

инновационная бизнес-модель — это ключ к инновациям, способствующим успешному устойчивому развитию. Более 60% компаний, осуществивших подобные перемены, сообщали об увеличении прибыли.

Разумеется, качественные продукты и процессы сохраняют, как и прежде, большую значимость, но они не определяют будущего успеха или неудачи компаний. Мы обеими ногами вступили в эпоху инновационных преобразований бизнес-моделей, когда судьба компаний все больше зависит от их умения применить соответствующую инновационную бизнес-модель и выделяться среди посредственных конкурентов.

Завтрашнее конкурентное преимущество компаний будет основываться не на инновационных продуктах или процессах, а на инновационных бизнес-моделях.

По сути, многие известные истории успеха начинались именно с появления именно инновационной бизнес-модели, а не превосходного продукта.

- Amazon стал крупнейшим книжным интернет-магазином в мире, хотя ему не принадлежит ни один традиционный магазин.
- Apple является крупнейшим розничным продавцом музыки, хотя и не продает компакт-диски.
- За последние десять лет Pixar удостоилась 11 премий Американской киноакадемии, хотя ни в одном фильме этой киностудии не снимались живые актеры.
- Netflix вдохнула новую жизнь в видеопрокат, не владея ни одним физическим магазином.
- Skype — крупнейший телекоммуникационный провайдер в мире, невзирая на отсутствие сетевой инфраструктуры.
- Starbucks — крупнейшая в мире сеть кофеен, продающая обычный кофе по премиум-ценам.

### **Будьте параноиком**

Гонка инноваций имела далеко идущие последствия. Сегодня старая мудрость Boston Consulting Group о том, как «доить дойных коров», утратила былую актуальность. Несмотря на достигнутый успех, компании в обязательном порядке должны регулярно испытывать свою бизнес-модель на эффективность. Неболь-

шая паранойя не повредит, и, как говорил Стив Джобс, жизненно важно ставить под сомнение прочность фундамента сегодняшнего успеха, мысленно готовясь к кончине компании, даже если сейчас она на пике популярности. Мы живем в эпоху кратковременных конкурентных преимуществ: сохранить за собой успех можно лишь в том случае, если его первопричины постоянно пересматриваются и анализируются.

## Элементы бизнес-модели

Слово «бизнес-модель» чаще всего звучит в залах для заседаний. Этот термин используется для описания текущей деятельности компании или как сигнал к кардинальным переменам, например, «Нам предстоит сменить бизнес-модель, если мы хотим оставаться успешными». Вам придется сильно постараться, чтобы найти руководителя, который бы в тот или иной момент не произносил подобные слова. Однако до сих пор данный термин истолковывается по-разному даже внутри одной компании. Другими словами, люди, обсуждающие бизнес-модель, могут иметь совершенно несхожие представления о предмете дискуссии. Нет нужды говорить, что такие дебаты редко оказываются плодотворными.

В этой книге мы предлагаем простое, но исчерпывающее определение, сформулированное нами для описания бизнес-моделей. Упрощенную систему гораздо рациональнее использовать как рабочий инструмент, а не средство систематизации.

Наша общая модель состоит из четырех элементов (измерений), и мы представляем ее в форме «волшебного треугольника» (рис. 2):

- 1. Клиент — кто наши целевые клиенты?** Важно точно понимать, на какие потребительские сегменты нужно нацеливаться, и какие из них будут или не будут охвачены бизнес-моделью. В основе любой бизнес-модели всегда находится клиент! В этом правиле не бывает исключений!
- 2. Ценностное предложение — что мы предлагаем клиентам?** Это измерение включает в себя определение предложения вашей компании (товаров и услуг) и описание того, как вы удовлетворяете потребности целевых покупателей.
- 3. Цепочка создания стоимости — как мы создаем свои продукты?** Чтобы реализовать ценностное предложение, необходимо выполнить

ряд процессов и действий. Указанные процессы и действия в сочетании с соответствующими ресурсами и средствами, а также их распределение по цепочке создания стоимости составляют это измерение бизнес-модели.

**4. Механизм извлечения прибыли — почему компания генерирует прибыль?** Это измерение, включающее такие аспекты, как структуры затрат и механизмы генерирования выручки, раскрывает, что именно делает бизнес-модель финансово жизнеспособной. Оно дает ответ на главный вопрос, который следует задать любой компании: каким образом мы создаем стоимость для акционеров и заинтересованных лиц? Или говоря проще: почему бизнес-модель эффективна с коммерческой точки зрения?



**Рис. 2. Инновационное преобразование бизнес-модели**

Цель данной схемы — помочь составить максимально четкое представление о потребительских сегментах, ценностном предложении, цепочке создания стоимости и механизме извлечения прибыли, формирующих бизнес-модель, и в то же время заложить основу для будущих инноваций. Эту комбинацию мы называем «волшебным треугольником», потому что корректировка в одном углу (например, оптимизация генерирования прибыли в нижнем левом углу) неизбежно влечет за собой изменения в двух других углах.

### Кто-что-как-почему

Коротко говоря, бизнес-модель определяет, кто ваши клиенты, что вы продаете, как формируете предложение, и почему ваш бизнес приносит прибыль. Кто-что-как-почему описывает бизнес-модель, в которой первые два компонента (кто и что) относятся к внешним аспектам, а вторые два (как и почему) — к внутренним измерениям.

Инновационное преобразование бизнес-модели требует изменения по меньшей мере двух из четырех измерений. Обновление одного лишь ценностного предложения, к примеру, приведет только к появлению инновационного продукта. Представленные три примера наглядно демонстрируют, каким образом компании осуществили инновационные преобразования двух или более элементов своей бизнес-модели, перестроив при этом доминирующую отраслевую логику либо свою прошлую бизнес-модель:

- Dell: этот производитель компьютеров сосредоточился на прямых продажах с 1984 г. В противоположность таким конкурентам, как Hewlett-Packard или Acer, компания работает без посредников (как). Таким образом, Dell имеет возможность предлагать индивидуальные продукты по более низким ценам (что). Получая заказы непосредственно от покупателей, Dell собирает ценную информацию о фактическом спросе, которая помогает более эффективно управлять складскими запасами и формировать сеть партнеров (как). Компания также генерирует дополнительную прибыль с помощью бизнес-модели «Дополнительные возможности» (шаблон модели «Дополнительные возможности» описан во второй части книги), согласно которой клиенты могут выбирать дополнительные компоненты к основному продукту и таким образом осуществить конфигурирование собственного персонального компьютера (почему). Таким образом, Dell модифицировала все углы «треугольника» и вывела новую логику создания и получения стоимости.
- Rolls-Royce: британская компания — производитель авиадвигателей внедрила инновационную бизнес-модель «Оплата за летный час», или Power by the hour (соответствующий шаблон — шаблон бизнес-модели «Контракты, основанные на показателях» — описан во второй части

книги), при которой авиакомпании приобретали летные часы, а не выкупали непосредственно двигатель (что, почему). Существовавшая до того времени традиция предполагала единовременные платежи в соответствии со схемой ценообразования на основе затрат. Rolls-Royce, напротив, оставляет за собой право владения двигателями и несет ответственность за их обслуживание и ремонт (как). Таким образом, компания генерирует постоянный поток доходов, сократив издержки за счет повышения эффективности техобслуживания. Учитывая главную цель компании — производство неприхотливых в обслуживании двигателей, — бизнес-модель «Контракты, основанные на показателях» изменила и ментальность сотрудников.

- Zora: основанная в 2005 г., эта компания-новатор, которая работает в сфере финансовых услуг, является первой в мире платформой социального кредитования (бизнес-модель «Ты — мне, я — тебе» описана во второй части книги). Она позволяет частным лицам ссужать друг другу деньги (что). Компания сводит кредиторов, готовых предоставить ссуду, и потенциальных заемщиков, которые заранее оговаривают желаемый размер кредита и приемлемые сроки (как). Благодаря подобной системе кредиты предоставляются без участия банков — несомненное преимущество для кредиторов и заемщиков, поскольку обе стороны получают более приемлемые процентные ставки. Выручка Zora складывается из сборов, взимаемых только с заемщиков, но не с кредиторов (почему). Помимо создания новых ценностных предложений (например, физические лица выполняют функции банков, предлагая более привлекательные процентные ставки), Zora удалось изменить механизмы извлечения прибыли и структуры цепочки создания стоимости в сравнении с традиционным банковским и финансовым сектором.

На примере этих компаний в дальнейшем мы убедимся в том, что инновационное преобразование бизнес-модели всегда сопровождается изменением по крайней мере двух из четырех измерений.

Как правило, инновационное преобразование бизнес-модели отличается от модификации продукта или процесса в том, что первое затрагивает по меньшей мере два из четырех измерений кто-что-как-почему.

Цель любой бизнес-модели — «создавать и получать стоимость». Но что интересно: тогда как большинству из тех, кто использует инновационные бизнес-модели, удается создавать стоимость для своих клиентов, многие не в состоянии получить ее для себя. Возьмите, к примеру, веб-сайт YouTube, предоставляющий пользователям возможность бесплатно просматривать и загружать видеоролики. Он спонсируется рекламой. С момента запуска своей инновационной модели YouTube создает значительную стоимость: каждый день сайт посещают примерно два миллиарда человек, а ежеминутно на него загружается свыше 48 часов видеоматериала. Но несмотря на исключительную популярность, YouTube спустя семь лет после своего основания все еще работает в убыток! До сих пор отсутствует жизнеспособная бизнес-модель, которая бы приносила стоимость самому YouTube.

Социальная сеть Facebook также реализовала весьма успешную бизнес-модель. Несмотря на стабильный рост, во время первичного публичного размещения акций в 2012 г. курс акций быстро пошел вниз. Частично столь стремительное падение объясняется тем, что Facebook была не в состоянии получать прежнюю стоимость: возросшая благодаря смартфонам мобильность пользователей лишила рекламный бизнес былой привлекательности, поскольку отображаемая на экранах мобильных телефонов реклама менее эффективна, чем на больших экранах стационарных компьютеров. Приобретение в 2014 г. WhatsApp за \$19 млрд должно было повысить получение стоимости от текущих операций и тем самым гарантировать возврат в компанию достаточно большой доли стоимости, которую она создает для клиентов.

Успешная инновационная бизнес-модель создает стоимость для клиентов и обеспечивает получение стоимости компанией. Многие бизнес-модели не позволяют получать достаточную стоимость.

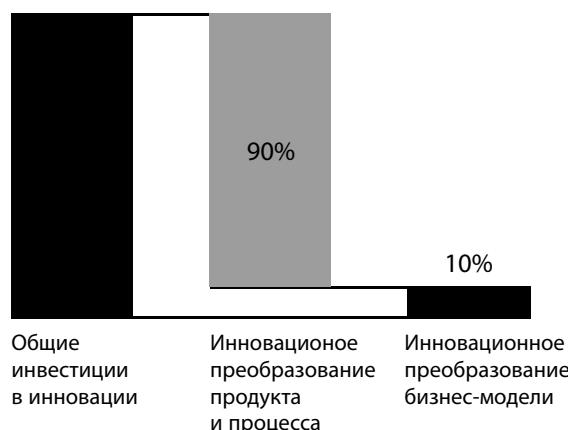
## Проблемы создания инновационных бизнес-моделей

Целое поколение менеджеров привыкло мыслить категориями «пяти сил» Майкла Портера. В общем и целом, ничего плохого в этой системе нет. Центральная идея Портера заключалась в необходимости проведения

глубинного анализа отраслей — такого, который позволил бы компании занять оптимальную позицию по отношению к конкурентам и тем самым обрести конкурентное преимущество. В 2005 г. Ким и Моборн разработали стратегию «голубого океана», впервые выйдя за рамки портеровской теории. Их основная мысль сводилась к следующему: если вы хотите успешно усовершенствовать бизнес-модель, вам придется выйти из рынка «красного океана» с множеством конкурентов и создать «голубой океан», новый рынок практически без конкурентов. Мантра создателя инновационной бизнес-модели: «Положи конкурентов на обе лопатки, не пытаясь их побить».

Единственный способ создать новую бизнес-модель — перестать оглядываться на конкурентов. Своими дешевыми и стильными моделями и необычной организацией продаж IKEA произвела революцию в мебельной индустрии. Британская рок-группа Radiohead вызвала настоящий ажиотаж, предложив фанатам заплатить за свой альбом In Rainbows столько, сколько те считали нужным. Эта дерзкая стратегия принесла Radiohead немалую славу, повысила продажи билетов на концерты и старых записей команды. Car2Go поставила с ног на голову сферу аренды автомобилей, реализовав инновационную концепцию, построенную на идее поминутной аренды авто.

Так почему не все компании совершенствуют свои бизнес-модели, пускаясь вплавь по голубому океану? Надо отметить, международные корпорации инвестируют в реальные разработки бизнес-модели не более 10% бюджета, отведенного на инновации (рис. 3). Когда Shell тратила на пере-



Источник: Johnson (2008).

**Рис. 3. В международных компаниях инвестиции в инновационное преобразование бизнес-модели не превышают 10%**

довые проекты 2% бюджета, предусмотренного для научных исследований и разработок, ею восхищались за отвагу и новаторский подход. Мелкие и средние компании обычно расходуют еще меньше, и большинство из них полностью игнорирует инновационное преобразование бизнес-модели.

Однако обычное нежелание определенно нельзя считать ответом на поставленный выше вопрос. Инновациям препятствует, скорее, недостаточное знакомство с понятием бизнес-модели. В этом отношении мы выделили три основные проблемы, осложняющие создание инновационной бизнес-модели:

- 1. Трудности, связанные с необходимостью мыслить вне рамок доминирующей в данной отрасли логики.** Мыслительные блоки тормозят появление свежих идей.
- 2. Трудности, связанные с необходимостью мыслить категориями бизнес-моделей, а не технологий и продуктов.** Люди предпочитают реальные технологии и продукты, которые можно увидеть и опробовать. Большинству гораздо труднее оперировать более абстрактными понятиями, относящимися к бизнес-моделям.
- 3. Нехватка системных инструментов.** Согласно расхожему мифу, создание инноваций, особенно в области бизнес-моделей, представляется обязательно хаотичным процессом. В соответствие с тем же мифом только творческим гениям под силу вывести на рынок понастоящему революционные инновации. Тогда как инновационная деятельность — это дисциплина, которая, как и любая другая, требует грамотной организации. Несомненно, она нуждается в методах и процессах. Так же как парикмахеру нужны хорошие ножницы, а плотнику острые пила, менеджерам необходимы рабочие инструменты для инновационного преобразования своих бизнес-моделей.

#### *Проблема №1: трудности, связанные с необходимостью мыслить вне рамок доминирующей в данной отрасли логики*

Вспоминания о прошлых успехах компаний легко могут тормозить появление новых идей. Даже лидерам с непредвзятым, открытым взглядом на мир бывает тяжело ломать стандарты, сложившиеся в их отрасли. Сегодняшние дойные коровы и сегодняшние конкуренты продолжают оказывать огромное влияние на образ мыслей руководства компаний. Никто не живет в вакууме, и каждая компания функционирует в сфере, где придерживаются определенных базовых принципов, основанных на взаимодействии

существующих цепочек создания стоимости и конкуренции. Влияние этих принципов на компанию таково, что ее бизнес-модель неизбежно работает в строго обозначенных рамках, и неважно, насколько хорошо компания с этими принципами знакома. Люди склонны следовать правилам, поскольку так нас воспитывают. Чем больше мы знаем, тем прочнее застремляем в колее привычного образа мыслей. Бизнес-литература последних десятилетий неустанно восхваляла стандартное однобокое мышление как показатель сильной «корпоративной идентичности» и, значит, фактор, благоприятствующий созданию конкурентных преимуществ.

Новые игроки на рынке с небанальным мышлением частенько ставят под сомнение доминирующую в их отрасли логику. Вопросы, с которыми они обращаются к работодателям, может задать только новичок. Ветераны пускаются в терпеливые и снисходительные объяснения: «У нас совершенно иная сфера. Вот как устроен наш бизнес. Наши клиенты не приемлют ничего другого». Обозначаемые социологами как «ортодоксальные взгляды», эти догматы компаний высечены на камне. Ортодоксальные взгляды — это общие убеждения группы людей, имеющей долгую историю и не желающей меняться.

Лишь немногие компании, такие как Nestlé, систематически анализируют вопросы новичков, имеющих опыт работы в других сферах, и воспринимают их как источник новых идей. Привнесение идей извне — верный способ разрушить привычный стереотип мышления сотрудников.

К сожалению, препятствием на пути таких идей зачастую является установка «придумано не здесь» — психологический феномен, характерный для давно сформировавшейся группы или организации, вынуждающий ее отвергать любые пришедшие извне идеи, которые в результате умирают, не успев оказать никакого реального влияния на бизнес. Следовательно, любая методология создания инновационной бизнес-модели должна найти баланс между необходимостью воплощать идеи из внешних источников и возможностью для руководства реализовывать собственные замыслы.

Руководители часто не понимают, почему им нужно выбираться из своей зоны комфорта: в конце концов, нынешняя бизнес-модель все еще приносит деньги. Но идущая на спад прибыль служит сигналом к разработке и введению новой бизнес-модели. Если уже слишком поздно и компания на грани банкротства, у руководства не остается иного выбора, кроме как урезать расходы и приниматься за реструктуризацию. Майкл Делл попал не в бровь, а в глаз, сказав: «Инновационное преобразование необходимо тогда, когда бизнес идет в гору».

Kodak обанкротилась, потому что не сумела в период своего подъема пойти против доминирующей логики. Еще в 1975 г. компания разработала самый первый цифровой фотоаппарат, но так и не выпустила его на рынок, опасаясь, что новое устройство ударит по основному направлению бизнеса — аналоговой фотографии. В то время большая часть прибыли компании обеспечивалась за счет продажи и проявления фотопленки, а производству фотоаппаратов отводилась относительно скромная роль. Компания пребывала в твердом убеждении: цифровые фотоаппараты не повлияют на аналоговую фотографию. В 1999 г., когда новая технология заполонила рынок, Kodak озвучила небезызвестный прогноз: через десять лет цифровая фотография завоюет не более 5% фоторынка. Неверные прогнозы обернулись катастрофой. К 2009-му именно на долю аналоговой фотографии приходилось всего 5% рынка. Весь остальной рынок принадлежал цифровой фотографии. Не спасло ситуацию и сотрудничество с Microsoft, вместе с которой Kodak в 1990-х гг. без особого энтузиазма разрабатывала технику цифрового формирования изображений. В конце концов Kodak попалась в ловушку собственной доминирующей логики и в 2012 г. объявила о банкротстве.

Аналогичную историю можно поведать и о «большой пятерке» музыкальной индустрии (Universal, Warner, BMG, Sony и EMI). Они не сумели в нужное время пойти наперекор доминирующей логике, отчаянно цепляясь за привычные схемы работы. Благодаря технологии MP3, разработанной Институтом общества Фраунгофера в 1982 г., к 1990-м обмен музыкальными данными превратился в самое обычное дело. Незаконная онлайновая передача файлов, игнорирующая авторские права, распространялась как лесной пожар. Отказываясь признавать революционный переворот, совершенный форматом MP3 в музыкальной индустрии, компании погрязли в юридических расприях с новыми игроками на рынке вроде Napster. Только после появления сервиса легальной загрузки музыки, принадлежавшего Apple, «большая пятерка» осознала, что границы доминирующей в их отрасли логики существенно расширились и время вспять уже не повернуть. Нет нужды говорить, что на сегодняшний день Apple является крупнейшим в мире продавцом музыкальных записей.

Чтобы генерировать идеи для инновационной бизнес-модели, крайне важно разрушить логику, доминирующую в отрасли или компании. Новые идеи можно отыскать только за пределами общепризнанных концепций.

Примером компании, сумевшей пойти против доминирующей отраслевой логики, может служить Streetline, за спиной которой, следует отметить, незримой тенью присутствовала IBM. Сфера парковочных услуг может похвастаться оборотом в \$25 млрд, и до появления Streetline она практически не знала инноваций. Streetline оборудовала тысячи парковочных площадок в США — и в некоторой степени в Германии — рентабельными сенсорами со сверхнизким энергопотреблением. Эти устройства сообщают, свободно парковочное место или же занято, — и если там уже есть машина, сенсоры дают знать, стоит ли она или движется. Датчик посыпает сигнал через беспроводную сеть в передатчик на уличном фонаре. Сигнал поступает в Интернет и соответствующее приложение в реальном времени.

Streetline не стала ориентироваться на водителей как на основных потребителей, а нацелилась на города и муниципалитеты. Город может зарабатывать огромные деньги на такой системе и, следовательно, сильно заинтересован в бизнес-модели. В среднем за парковку не платят 50–80% водителей. С помощью данной системы город мог напрямую выявлять неплатильщиков и принимать непосредственные меры по их наказанию. Автомобили, превысившие установленное время парковки, отмечаются на терминале. Система приносит городу более высокий доход с меньшими затратами, поскольку для обнаружения нарушителей требуется меньшее количество сотрудников. Результат — заметное увеличение прибыли с парковочного места.

На второй стадии возможно дальнейшее усовершенствование бизнес-модели. Паркующиеся водители приносят городам 30% дохода от транспортного потока. Предлагаемое решение — способ уменьшить пробки и расход топлива и, что не менее важно, избавить людей от лишней головной боли.

### *Проблема №2: трудности, связанные с необходимостью мыслить категориями бизнес-моделей, а не технологий и продуктов*

Данная проблема вкупе с мифом о том, что инновационные бизнес-модели обязательно рождаются из потрясающих новых технологий, отчасти объясняет, почему такие бизнес-модели столь редки. Новые технологии действительно являются движущей силой создания бизнес-моделей, но они, как правило, более универсальны по своей природе. Интернет, AutoID (например, радиочастотная идентификация) или облачные вычисления широко известны и доступны всем. Творческий прорыв связан с их использованием в собственном бизнесе с тем, чтобы преобразовать его коренным образом. Истинная революция — выявление потенциальной

экономической эффективности новой технологии, иными словами, верной бизнес-модели.

Одним из примеров подобных обстоятельств является принцип «Плати как ездишь» (Pay As You Drive, PAYD), используемый в страховой индустрии. Уже несколько лет ряд автостраховщиков предлагают страховые полисы, предполагающие целевое использование различных передовых технологий. Основной принцип автострахования с использованием телематики — непосредственное слежение за водителем с передачей данных страховой компании. В этих целях автомобиль оборудуется специальным устройством, которое измеряет и передает различную информацию, например, силу торможения, время, километраж. Компания рассчитывает вероятность несчастного случая и соответствующим образом корректирует размер страховых взносов. Систему можно дополнять функциями GPS, быстрым определением места аварии и прочими привлекательными компонентами.

Несмотря на применение блестящей технологии, PAYD отнюдь не пользуется той популярностью, на которую можно было бы рассчитывать, поскольку применять ее следует в рамках правильной бизнес-модели. В 2004 г. Norwich Union и целый ряд других страховых компаний отказались от программы PAYD ввиду недостаточного спроса. Невостребованность пакета PAYD, предлагаемого Norwich Union, объяснялась его сложностью. Страховая компания действовала, как сторожевая собака, всегда пребывая в курсе того, когда, куда и как едет застрахованный человек. Более того, модель получения прибыли была нацелена на наказание безрассудных водителей, плативших дополнительные взносы. Одним словом, бизнес-модель не была продумана до конца, возникли трудности с привлечением клиентов, вследствие чего схема оказалась обречена на неудачу.

Новые поставщики услуг в сфере интеллектуального автострахования учили ошибки своих предшественников и значительно упростили страховые полисы, начиная с внедрения некоторыми компаниями (UNIQA в Австрии или Allianz в Швейцарии) программы быстрого реагирования и трех простых функциональных элементов: аварийной кнопки, датчика столкновения и CarFinder (устройства, облегчающего поиск припаркованной машины). Технология основывается на системе eCall (системе автоматического вызова экстренных служб), сенсоре и GPS. В экстренном случае, при аварии или краже все это обеспечит быструю помощь на месте происшествия. Данная бизнес-модель оказалась гораздо качественнее предыдущих: понятное предложение, четко обозначенная скидка со страховых взносов для владельцев полисов, прозрачные процессы, прекращение слежения

за автотранспортом в обычных условиях, то есть при отсутствии экстренных случаев. К тому же модель получения прибыли была разработана таким образом, что передатчик устанавливался в автомобиль бесплатно, а услуга оплачивалась помесячно.

Опираясь на этот опыт, различные компании разработали и выпустили на рынок еще более простое устройство — аварийный регистратор (Crash Recorder). Если застрахованное лицо попадает в аварию, регистратор осуществляет 30-секундную запись продольного и поперечного ускорения и фиксирует дату и время происшествия. Эти данные позволяют быстро восстановить все обстоятельства происшествия и могут служить объективными доказательствами виновности. Бизнес-модель здесь такая же, как в системе быстрого реагирования: система обеспечивает большую юридическую определенность, сокращение страховых взносов по другим страховым полисам, не хранит данные на постоянной основе, предоставляется и устанавливается бесплатно в рамках договора страхования.

Вскоре после этого компания Progressive выпустила на рынок устройство «Снапшот» (Snapshot, «моментальный снимок»), сделав его компонентом тщательно проработанной бизнес-модели. Клиент имеет возможность легко и быстро установить устройство, которое отслеживает его манеру вождения, однако не записывает местонахождение и скорость и не использует GPS. Среди фиксируемых параметров — время суток, пробег и число случаев резкого торможения. Данная информация напрямую влияет на размер страховых взносов, которые соответствующим образом уменьшаются. С момента появления «Снапшота» в США его установили более миллиона клиентов.

В настоящее время британская страховая компания insurethebox предлагает самую передовую и перспективную бизнес-модель на рынке. insurethebox объединила принцип PAYD с существующими схемами, такими как «Лояльность клиентов», «Дополнительные возможности», «Аффилирование» и «Продажа впечатлений» (см. вторую часть книги). Благодаря этому компания демонстрирует самые быстрые темпы роста за всю историю PAYD и в 2013 г. удостоилась награды за достижения в области страхования в Великобритании (British Insurance Award). Вот как работает ее бизнес-модель:

- Манера вождения запечатлевается специальным встроенным устройством (in-tele-box) и передается на персональный интернет-портал водителя. Установка устройства бесплатна, до настоящего времени процедура являлась стандартной.
- А вот далее insurethebox предлагает ряд интересных возможностей. Во-первых, водитель прикидывает, сколько миль он планирует на-

ездить за год, и указанное количество используется при расчете фиксированного страхового взноса. Неиспользованные мили не компенсируются деньгами и поэтому теряются.

- Мили комбинируются с поощрительной премиум-моделью, согласно которой за хорошую езду водителю ежемесячно полагается до ста дополнительных бонусных миль. Они используются для дальнейших поездок и помогают сэкономить при обновлении страховки в следующем году. Клиент не получает непосредственной финансовой выигрыша, как в случае, например, со «Снапшотом», однако его ощущение сродни ощущениям от премиум-программы Miles & More.
- Любые дополнительно приобретаемые мили обходятся дороже в соответствии с принципом, заложенным в шаблоне «Дополнительные возможности».
- В качестве дополнения insurethebox внедрила партнерскую программу, по условиям которой застрахованное лицо накапливает дополнительные мили, приобретая товары, предлагаемые на платформе. Это модель «Аффилирование», при которой партнер платит за интеграцию в платформу.
- Наконец, продукт отличается ярко выраженной эмоциональной составляющей: ссылки на Facebook и прочие сети свидетельствуют, что накапливание премиум-миль в Великобритании — социальный эксперимент.

Успех самого крупного на сегодняшний день страховщика в стране говорит сам за себя: 6000 новых клиентов в месяц, 100 000 застрахованных в течение трех лет, снижение вероятности аварий на 40%. Отрасль открывает огромные перспективы: по прогнозам страховые планы, основанные на технологии телематики, обеспечат в Европе оборот в €50 млрд в 2020 г. и привлекут 44 млн застрахованных к 2017-му.

История PAYD убедительно доказывает: небывалый успех приносит порой не технология, а, скорее, ее инновационное практическое применение в инновационной бизнес-модели.

### *Проблема №3: нехватка системных инструментов*

Третье значительное препятствие — нехватка системных инструментов, способствующих творчеству и дивергентному мышлению, без которых невозможна разработка инновационных бизнес-моделей. В рамках своего исследования американский ученый Джордж Лэнд, изучавший взаимосвязь

между возрастом и дивергентным мышлением, предложил творческое задание 1600 детям разного возраста. Задание было разработано НАСА с целью отбора нестандартно мыслящих инженеров и ученых. Вопросы адаптировались с учетом возраста детей. Участники исследования, набравшие десять баллов из десяти, причислялись к категории творческих гениев.

Результаты не могут не шокировать.

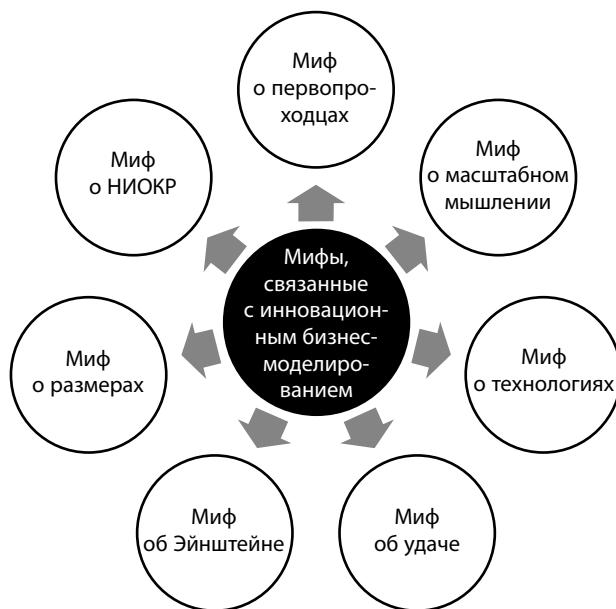
#### ***Процентное соотношение гениев:***

- группа 3–5 лет: 98%;
- группа 8–10 лет: 32%;
- группы 13–15 лет: 10%;
- взрослые: 2%.

«Мы пришли к выводу о том, — писал Лэнд (1993), — что нетворческое мышление приобретается с возрастом». Другими словами, взрослые менее креативны и нуждаются в помощи при реализации креативных техник. В нашем распоряжении множество инструментов, но ни один не используется в разработке бизнес-моделей.

В общем и целом, инновационное бизнес-моделирование до сих пор остается мифическим заданием, пугающим многих менеджеров. Мифы, окружающие создание инновационных бизнес-моделей, до сих пор передаются руководителями из уст в уста (см. также рис. 4).

- ***Миф о первоходцах:*** «коммерческий успех обеспечивается идеями, которые ранее никому не приходили в голову». Факт остается фактом: новые бизнес-модели нередко заимствуются из других областей. Например, Чарльз Меррилл, основатель Merrill Lynch, намеренно перенес в банковское дело подходы, используемые в супермаркетах. И таким образом создал бизнес-модель «Супермаркет».
- ***Миф о «масштабном мышлении»:*** «инновационные бизнес-модели обязательно должны быть радикальными и абсолютно новыми». Большинство людей ассоциирует новые бизнес-модели с мощным прорывом интернет-компаний. Факт остается фактом: инновационное преобразование бизнес-модели, равно как и продукта, вполне может осуществляться постепенно. Например, модернизация бизнес-модели Netflix, предполагающая почтовую рассылку DVD, без сомнения, проходила в несколько этапов, и тем не менее принесла компании успех. Интернет открыл перед Netflix новые возможности, позволившие ей постепенно превратиться в поставщика фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа.



**Рис. 4. Мифы вокруг инновационных бизнес-моделей: развенчайте их для успешного преобразования своей бизнес-модели**

- **Миф о технологиях:** «любая инновационная бизнес-модель основана на захватывающей дух технологии, приводящей к появлению новых продуктов». Факт остается фактом: несмотря на то что новые технологии действительно стимулируют создание новых бизнес-моделей, они зачастую имеют универсальную природу. Креативность начинается с их применения с целью основательной встряски бизнеса. Разница кроется в коммерческом применении и конкретном использовании той или иной технологии. Технология ради самой технологии — главная причина провала инновационных проектов. Истинный революционный шаг — в раскрытии экономического потенциала новой технологии.
- **Миф об удаче:** «создание инновационной бизнес-модели есть не более чем везение и не может осуществляться на регулярной основе». Факт остается фактом: разработка новых бизнес-моделей требует не меньше упорного труда, чем изобретение новых продуктов, технологий, послепродажных процессов и логистических концепций. Инновационные бизнес-модели невозможны без упорства и напо-

ристости. Вы должны планировать бизнес-моделирование так же, как и экспедицию в неизвестные земли. Систематический подход не дает никаких гарантий, но все же значительно повышает вероятность успеха.

- **Миф об Эйнштейне:** «только творческие гении способны выдавать по-настоящему оригинальные идеи». Сегодня успех все меньше и меньше зависит от отдельных умов. Межотраслевые команды, объединяющие функциональные подразделения и компании, пришли на смену сидящим в башне из слоновой кости изобретателям прошлого, таким как Эдисон и Райт. Инновации более не являются творением одного-единственного человека; это командный спорт. Особенно это верно в отношении бизнес-модели, где разобщенность приводит к тому, что толковая идея одного человека так и остается всего лишь идеей. Вопреки расхожему убеждению, Стив Джобс не изобрел iPod в одиночку. С идеей iPod и iTunes в Apple обратился сторонний ИТ-фрилансер Тони Фаделл. Впоследствии командой из 35 человек под руководством Apple был разработан первый прототип. В команду входили сотрудники Apple, дизайнерская фирма IDEO, Connectix, General Magic, WebTV и Philips. Объединившиеся в консорциум Wolfson, Toshiba и Texas Instruments отвечали за техническую часть портативного плеера, заработав \$15 с каждого проданного iPod. Успех iPod обеспечила команда разноплановых специалистов, чьи знания и умения помогли претворить в жизнь эту задумку.

Гуру менеджмента любят насаждать мифы о гениях-одиночках и моментах озарения, поскольку так мы прославляем героев. Но правда в том, что эти люди вряд ли добились бы большого успеха без весомого вклада других.

- **Миф о размерах:** «большие прорывы требуют больших ресурсов». Факт остается фактом — на долю мелких стартапов приходится большая часть самых важных прорывных бизнес-моделей. Достаточно взглянуть на наиболее посещаемые сайты в мире и стоящие за ними компании: первые три принадлежат компаниям, бывшими новичками в той отрасли, в которой позже добились успеха. Google был основан Ларри Пейджем и Сергеем Брином в 1998 г., Facebook — Марком Цукербергом в 2004 г., YouTube — Чэдом Хэрли, Стивом Ченом и Джаведом Каримом в 2005-м. Занимающая лидирующие позиции при «старой экономике» BBC Online сейчас находится на 40-м (!) месте в списке самых посещаемых веб-сайтов. Все остальные компании

начинали как стартапы. Внедрение и распространение их бизнес-моделей требовало колоссальных инвестиций, тем не менее наиболее успешные интернет-компании начинали с малого, но действовали умно. Иоахим Шосс, успешный серийный предприниматель и основатель AutoScout24, однажды сказал нам: «Старые компании не могут этого сделать как раз потому, что у них переизбыток ресурсов». Правильная идея и здоровая порция мужества куда важнее ресурсов.

- *Миф об отделах, занимающихся научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими разработками (НИОКР)*: «отделы научных исследований и разработок — источник важных инноваций». Инновационное преобразование бизнес-модели по своей сути процесс междисциплинарный. Технологии, безусловно, играют важную роль, но только в совокупности с бизнес-моделью. Движение к переменам может начаться где угодно в пределах компании, что явственно демонстрируют нам четыре измерения бизнес-модели (кто-что-как-почему). Источником инноваций является не один лишь отдел исследований и разработок, который традиционно отвечает за разработку новых продуктов. Усиливается роль и других отделов: стратегического, маркетингового, послепродажного, ИТ, производственного, логистического и закупочного. «Бизнес-моделирование входит в обязанность любого причастного к компании лица, от акционера до уборщика, — заявляет управляющий директор Festo Didactic Теодор Нихаус.

Наша цель — развенчать все эти мифы. Инновационная деятельность является первостепенной задачей любого менеджера. Осуществление базального контроля за повседневными операциями не оправдывает высоких зарплат, получаемых руководителями. Стимулирование и осуществление инновационного процесса — вот что отличает настоящего лидера от администратора-исполнителя. Таким лидерам нужно предпринимательское мышление и способности к инновациям.