

# СОДЕРЖАНИЕ

Об авторах	7
Соавторы	9
Предисловие	13
<b>ЧАСТЬ I ПОЧЕМУ БИЗНЕС-МОДЕЛИ НУЖНО РАДИКАЛЬНО ИЗМЕНЯТЬ</b>	<b>15</b>
Примечания	18
<b>01 Последствия цифровизации и сервисизации</b>	<b>19</b>
«Фиджитал». Разрываясь между цифровой и физической ориентацией	19
«Гибриды». Разрываясь между ориентацией на услуги и продукты	27
Примечания	30
<b>02 Оценка текущей бизнес-модели</b>	<b>33</b>
Типы бизнес-моделей	33
Варианты радикальной трансформации	47
Примечания	47
<b>03 От небольших изменений к радикальным переменам</b>	<b>53</b>
Возникновение концепции бизнес-модели	55
Применение динамического подхода	61
Примечания	63
<b>ЧАСТЬ II КАК ПРОВЕСТИ РАДИКАЛЬНУЮ СМЕНУ БИЗНЕС-МОДЕЛИ</b>	<b>67</b>
<b>04 Изменение уровня охвата</b>	<b>71</b>
Переход к бизнес-моделям с более высокой степенью охвата	71
Переход к более узконаправленным моделям	87
Примечания	92

<b>05</b>	<b>Изменение уровня кастомизации</b>	<b>95</b>
	Переход к более кастомизированным бизнес-моделям	<b>95</b>
	Переход к более стандартизированным бизнес-моделям	<b>105</b>
	Примечания	<b>111</b>
<b>06</b>	<b>Последовательность множественных радикальных изменений</b>	<b>113</b>
	Направление движения: диагональное или поэтапное	<b>114</b>
	Последовательность: изменения по часовой стрелке или против	<b>116</b>
	Заключение и наблюдения	<b>118</b>
<b>ЧАСТЬ III</b>	<b>УРОКИ УСПЕШНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ</b>	<b>121</b>
<b>07</b>	<b>Примеры компаний, радикально сменивших уровень охвата</b>	<b>123</b>
<b>08</b>	<b>Примеры компаний, радикально изменивших уровень кастомизации</b>	<b>201</b>
<b>09</b>	<b>Примеры компаний, последовательно осуществивших множественные радикальные изменения</b>	<b>243</b>
<b>ЧАСТЬ IV</b>	<b>КАК ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД</b>	<b>293</b>
<b>10</b>	<b>Решение проблем трансформационного лидерства</b>	<b>295</b>
	Трансформация распространенным или собственным инновационным способом	<b>295</b>
	Сосредоточьтесь на результатах и реализации	<b>297</b>
	Примечания	<b>299</b>
<b>11</b>	<b>Пособие по трансформации бизнес-модели</b>	<b>301</b>
	Этап 1. Где вы находитесь сегодня?	<b>301</b>
	Этап 2. Где вы хотите оказаться?	<b>302</b>
	Этап 3. Спланируйте путь трансформации	<b>306</b>
	Этап 4. Спланируйте действия	<b>306</b>

# ОБ АВТОРАХ

**Карстен Линц** — лидер в области предпринимательства и специалист по инновационной трансформации бизнеса. Он успешно занимался развитием нескольких компаний с рыночной капитализацией в €100 млн и руководил программами полной трансформации компании с более чем 60 000 сотрудников. В компании SAP он возглавляет Центр цифрового лидерства — известный аналитический центр топ-менеджеров, демонстрирующий инновации и методы трансформации следующего поколения. Он — активный частный инвестор, участвует в инвестиционном комитете крупнейшего в Европе фонда финансирования на ранних стадиях и член различных консультационных советов. Линц преподает в Мангеймской школе бизнеса, Университете Санкт-Галлена, Технологическом институте Карлсруэ и Стэнфордской высшей школе бизнеса. Его выступления пользуются широкой популярностью, и он известен как советник руководителей высшего звена по всему миру. Линц ведет блог на [www.carstenlinz.com](http://www.carstenlinz.com).

**Гюнтер Мюллер-Стивенс** — профессор стратегического управления и директор Института управления в Университете Санкт-Галлена. Автор множества книг, статей и предметных исследований в научных и ориентированных на специалистов-практиков изданиях. В последнее время его исследовательские интересы включают корпоративную стратегию, а также компетенции и вклад специалистов в области стратегии в работу организаций. Занимал должность декана Школы бизнеса Университета Санкт-Галлена и научного директора нескольких программ магистратуры. Он основал журнал *M&A Review* и является членом множества редколлегий. Мюллер-Стивенс принимает участие в работе консультативных советов нескольких компаний, является консультантом и тренером в международных компаниях и приглашенным лектором на многих конференциях и встречах.

**Александр Циммерман** — доцент организационного и стратегического менеджмента и менеджер проектов Центра повышения эффективности организационной структуры (CORE) Университета Санкт-Галлена. Автор работ, рассчитанных на специалистов-практиков, и научных статей, тематических исследований и глав книг об устойчивом росте и организационном проектировании. Его основной исследовательский интерес заключается в поиске путей достижения компромисса компаниями при выборе между

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

изменениями и стабильным развитием, инновациями и эффективностью, хозяйственной выгодой и социальными ценностями с помощью стратегии, организационной структуры и лидерства. Он преподает на уровне магистратуры и обучения руководителей высшего звена и выступает в роли посредника и коуча, помогает компаниям в процессе стратегической и организационной трансформации.

# СОАВТОРЫ

Трех авторов этой книги интересовал вопрос, как трансформировать бизнес-модель компании.

С самого начала мы четко понимали, что хотим активно обсуждать наши идеи с другими лидерами бизнеса и учеными-специалистами. На начальном этапе это были случайные личные беседы с отдельными людьми. По мере развития проекта подход стал более структурированным, в том числе было сформировано онлайн-сообщество, где мы обсуждали свои идеи.

В то же время мы начали применять нашу теоретическую базу в обучении топ-менеджеров в университетах и школах бизнеса, где работаем доцентами, — Университет Санкт-Галлена, Стэнфордская высшая школа бизнеса, Мангеймская школа бизнеса и Технологический институт Карлсруэ — и на нескольких тренингах в компаниях. Это оказалось для нас большим преимуществом. Взаимодействие с лидерами бизнеса из различных отраслей и компаний разного масштаба, часто всего несколько дней, позволило нам довольно подробно обсудить наши концепции более чем с 500 руководителями.

В это же время возникла идея развить и усовершенствовать нашу концептуальную схему путем привлечения лидеров, которые сами прошли через трансформацию бизнес-модели. Мы отобрали интересные примеры разных типов трансформации из различных отраслей и предложили руководителям написать о своем опыте. Через девять месяцев после многочисленных телеконференций мы получили 11 подробных примеров — от компании Netflix с ее экспоненциальным ростом до глобальных игроков вроде Xerox, SAP и Daimler и менее заметных героев средних размеров вроде Knorr-Bremse и Kaba-LEGIC. У всех этих компаний была общая черта: они осуществили или находились в процессе крупной трансформации бизнес-модели. Эти случаи подробно иллюстрируют, что сделали лидеры для успешного управления радикальным сдвигом.

Кейсы предоставлены следующими авторами:

**Гвидо Балтез** — профессор, директор Института стратегических инноваций IST Констанцского университета прикладных наук (HTWG), занимается исследованиями в области предпринимательства, в том числе корпоративного.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

**Маттиас Барт** — директор по глобальным решениям индустрии профессиональных услуг в SAP. Ему принадлежит глобальное решение SAP Hybris Billing (SSB) и SAP Flexible Solution Billing.

**Силке Бухер** — старший коуч по организационному развитию в международной консалтинговой фирме в Коста-Рике.

**Кристоф Фарбер** — глава отдела перспективного стратегического планирования Mercedes-Benz Cars в Штутгарте. Он долгое время возглавлял финансы в car2go/Mobil и занимался коммерциализацией мобильности в Daimler.

**Жаклин Фехнер** — управляющий директор в Xerox, возглавляет всю бизнес-деятельность в Германии. Она руководит операциями и продажами в области технологий крупным производственным компаниям в Германии, Австрии и Швейцарии.

**Маркус Франк** — исполнительный директор Школы бизнеса Университета Санкт-Галлена, возглавляет подразделение клиентских программ и представляет школу в международных образовательных сообществах.

**Ульрих Фрай** — исполнительный президент FUNDES International, Коста-Рика, использует весь свой опыт работы в некоммерческих организациях, чтобы раскрыть весь потенциал бизнеса и создания материальных ценностей в служении человеческому достоинству.

**Рольф Хард** — член правления Knorr-Bremse Systeme für Schienenfahrzeuge, отвечает за инжиниринг в различных странах Европы и по всему миру.

**Урс Егер** — помощник профессора и директор Латиноамериканского центра предпринимательства школы бизнеса INCAE, Коста-Рика, где уделяют особое внимание социальным предприятиям.

**Клаус Клоза** — член совета директоров Touchless Biometric Systems и Motcom Communication, работал управляющим директором в LEGIC Identsystems и отвечал за трансформацию бизнес-модели компании.

**Бертрам Ланганки** — член совета директоров Knorr-Bremse PowerTech, отвечает за международные продажи трансформаторов для международных производителей подвижных составов.

**Ронни Летен** — президент и главный исполнительный директор Atlas Corso, а также председатель совета директоров Electrolux.

**Андреас Ломер** — директор корпоративных программ Школы менеджмента, технологий и юриспруденции Университета Санкт-Галлена, автор статей о бизнес-образовании.

**Иванка Виснич** — доцент инноваций в школе бизнеса ESADE в Барселоне и приглашенный научный сотрудник Школы бизнеса Хааса Калифорнийского университета в Беркли, изучает, как компании-старожилы используют услуги и инновационную открытую бизнес-модель, чтобы противостоять дестабилизации.

По мере того, как книга приобретала форму и молва о ней начала распространяться через обучение и авторов кейсов, к нам стали обращаться топ-менеджеры с просьбами помочь и сориентировать их в процессе трансформации. На основе инструментов, разработанных для этих проектов, мы решили создать поэтапное пособие по трансформации бизнес-модели, которое вы найдете в главе 11 этой книги.

Наш подход предусматривает использование коллективного разума и прекрасно зарекомендовал себя. Обратная связь и вклад множества талантливых людей оказались бесценными для совершенствования нашей схемы. Они также помогли нам отделить полезное от поверхностного и, таким образом, выделить главные идеи. Многие из примеров компаний, приведенных в этой книге, были предложены нашими многочисленными соавторами и помогли проиллюстрировать ее содержание и упростить восприятие.

Большое спасибо за поддержку!





# ПРЕДИСЛОВИЕ

Когда пишешь о трансформации бизнес-модели, одна из основных сложностей заключается в том, что тема находится в постоянном развитии. Ежедневно появляется новая информация: публикуются новые статьи, узнаешь о новых тенденциях и интересных случаях и так далее. Но в один прекрасный момент нужно принять решение закончить книгу, потому что в голове возникает определенная схема, в которую укладывается все, что читаешь, видишь и слышишь. Так и произошло в июне 2016 года.

Несмотря на весь интерес, который вызывают бизнес-модели, некоторые ключевые вопросы остаются без ответа. В частности, открытым остается важный вопрос о том, как систематически менять и трансформировать бизнес-модель из сегодняшней модели в завтрашнюю, чтобы добиться конкурентного преимущества или восстановить его. Большинство компаний уже действуют в рамках определенной бизнес-модели и редко могут начать с чистого листа.

В 2013 году мы поняли, что хотим больше узнать о том, как сформировавшиеся компании могут успешно и динамично менять бизнес-модели, и написать книгу о трансформации бизнес-моделей. В результате нам пришлось изучить более 380 компаний и направлений бизнеса, чтобы лучше понять, меняли ли компании бизнес-модели, какие виды моделей выбирали и как адаптировали их. Мы провели множество интервью на тему выбора компаниями бизнес-модели и процесса адаптации к меняющейся бизнес-среде. Чем глубже мы погружались в исследование, тем больше убеждались, что многие из рассмотренных нами компаний должны были овладеть чем-то большим, чем просто нарастающим процессом перемен, если они хотели опередить конкурентов — им пришлось пойти на глубокое фундаментальное обновление и осуществить радикальные перемены. Поэтому в этой книге мы решили сосредоточиться на проблемах, возникающих в процессе осуществления радикальной трансформации бизнес-модели.

Наша книга предназначена для руководителей высшего звена, а также представителей научных кругов, интересующихся данной темой. Книга дает ответы на некоторые основные вопросы, с которыми сегодня сталкиваются руководители: какие существуют бизнес-модели? Каково положение нашей фирмы? Обеспечивает ли наша текущая бизнес-модель устойчивое развитие или ее необходимо изменить? Если нам необходимо измениться, то как трансформировать нашу бизнес-модель? Какие у нас есть варианты

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

и какие проблемы и требования связаны с каждым из них? Какой опыт приобрели другие фирмы и руководители, вступившие на путь радикальной трансформации?

Отвечая на эти вопросы, мы обеспечили три основных преимущества. Во-первых, в книге дано систематизированное и более интегрированное понимание несколько расплывчатой темы бизнес-моделей и их трансформации. Во-вторых, в книге содержатся практические советы, рекомендации и опыт по радикальному изменению бизнес-модели. Подробное рассмотрение примеров лидеров бизнеса, которым удалось успешно провести подобную трансформацию бизнес-модели, иллюстрирует, как это делается. В-третьих, книга знакомит с устоявшейся структурой и терминологией, позволяющей обсуждать и разрабатывать трансформацию бизнес-модели.

Несколько лет увлекательной работы над этой книгой нас интеллектуально обогатили, но потребовали значительных затрат времени и энергии. Мы прежде всего хотим поблагодарить свои семьи, и особенно наших жен Ивонн, Исабель и Сину, за их безусловную поддержку.

Мы благодарим людей, внесших вклад в создание этой книги, особенно авторов кейсов. Они помогли нам разработать и усовершенствовать структуру книги и наполнить ее жизнью с помощью захватывающих примеров радикальной трансформации. Они поделились с нами богатым практическим опытом, глубокими знаниями и передовыми методами. Мы благодарим всех своих коллег, друзей и профессиональных партнеров за критику и обратную связь, размышления, комментарии и предложения по улучшению этой книги.

Мы выражаем искреннюю благодарность нашим издателям, команде из Kogan Page, за их заинтересованность и профессиональные советы, благодаря которым наша книга увидела свет.

*Карстен Линц,  
Гюнтер Мюллер-Стивенс,  
Александр Циммерман*

# Часть I

## Почему бизнес-модели нужно радикально изменять

*Секрет процветающего бизнеса заключается в понимании необходимости фундаментальных изменений.*

МАРК ДЖОНСОН, КЛЕЙТОН КРИСТЕНСЕН  
И ХЕННИНГ КАГЕРМАНН<sup>1</sup>

Большинство сформировавшихся компаний рассматривают свою бизнес-модель изнутри. Они постоянно корректируют устоявшуюся модель, чтобы соответствовать меняющейся среде, но не ставят под сомнение тип бизнес-модели. Однако сегодня случайные изменения и мегатренды, возникающие за пределами компаний, такие как цифровизация и сервисизация, начинают оказывать все большее давление на сформировавшиеся бизнес-модели. Постепенной корректировки текущей бизнес-модели недостаточно. Конкуренция в области инноваций сместилась с технологий и процессов в сторону бизнес-моделей, потому что у стартапов, нишевых игроков и малых и средних компаний сегодня есть средства бросить вызов сформировавшимся игрокам со сравнительно ограниченными инвестициями. Например, сомнительно, что автопроизводители смогут выжить только за счет производства и продаж автомобилей. Некоторые из них опасаются, что превратятся в низко rentабельных жестянщиков, если не воспользуются преимуществами развлекательных услуг и электронной коммерции, которые можно предложить на экранах автомобилей будущего. Эти «дифференцированные услуги» часто очень далеки от основного предназначения продукта<sup>2</sup> и требуют идентификатора учетной записи для участия в их монетизации, что, следовательно,

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

будет означать радикальный сдвиг в бизнес-модели автомобильной компании, в том числе глубокие культурные изменения. Многим медиакомпаниям уже пришлось провести реформы. Доходы от печатной и онлайн-рекламы продолжают падать. Контент по-прежнему занимает главенствующее положение, но возникают многочисленные новые форматы его подачи, а подпиской на газеты и журналы пользуется лишь ограниченное число читателей. Медиакомпаниям приходится вводить платный контент в различных форматах; технология блокчейна может привести к кардинальным переменам. Необходима радикальная трансформация, корректировки существующих бизнес-моделей недостаточно. Последнее десятилетие активно ведутся исследования бизнес-моделей<sup>3</sup>, однако большинство из них сосредоточены на ценностном предложении или структуре. Например, мы многое узнали о том, какими должны быть элементы бизнес-модели, действующие объекты и взаимодействие между ними. Конечно, эта информация полезна для стартапов, которые могут проявлять гибкость при создании бизнес-модели с нуля, или для компаний, ищущих совершенно новые бизнес-модели, но не для большинства компаний-старожилов. Во многих сформировавшихся фирмах и даже некоторых отраслях, в том числе в частных банках, на энергетических предприятиях, у поставщиков телекоммуникационных услуг, в книжных магазинах и многих других предприятиях преобладающая бизнес-модель подвергается острой критике. Они вынуждены обдумывать варианты адаптации и трансформации своих бизнес-моделей и способы управления изменениями и развитием. Менеджеры сталкиваются с рядом сложных вопросов: «Как модифицировать работу с клиентами, продукты и услуги, чтобы удовлетворить потребности наших целевых потребителей? Что должны сделать вспомогательные службы для реализации этих продуктов и услуг? Каков наилучший механизм монетизации при создании устойчивой ценности для компании и всех заинтересованных лиц?»

Для многих компаний ключевой вопрос заключается в том, могут ли они работать в долгосрочной перспективе, опираясь на текущую бизнес-модель и поддерживая ее, или им придется фундаментально изменить способ создания и присвоения ценности. Как мы заметили, все больше компаний сталкиваются с горькой правдой — для сохранения конкурентоспособности в будущем постепенной корректировки текущей бизнес-модели недостаточно. Единственное перспективное решение — это радикальные перемены.

Но переход к новой бизнес-модели часто на словах выглядит легче, чем на деле, так как во многих случаях он означает смену ДНК компании, сделавшей ее успешной. Кроме того, компании вроде Google не годятся в качестве образца для сформировавшихся компаний, так как никогда

не трансформировали бизнес-модель. Однако у компаний-старожилов есть серьезные преимущества по сравнению с новичками, потому что они знакомы с существующими на рынке продуктами и клиентами и имеют в своем распоряжении важные компетенции и ресурсы. Возможно, опыт компаний-старожилов трудно воспроизвести, и они часто контролируют доступ к таким решающим ресурсам, как данные или знания.

Задача этой книги — сориентировать руководителей сформировавшихся компаний в процессе радикальной трансформации бизнес-модели. «Радикальная» означает, что им придется сменить тип бизнес-модели, по крайней мере в основных частях компании. Одновременно часто происходит и смена миссии, а также ценностного предложения. В последнее время по ряду причин можно наблюдать рост числа случаев, когда небольшая корректировка бизнес-модели, например добавление онлайн-канала продаж, оказывалась недостаточной и требовались фундаментальные изменения. Одна из причин может быть связана с появлением новых технологий, которые глубоко изменили стратегический контекст, или новых игроков, которые, возможно, пришли из другой области конкуренции с принципиально новой бизнес-моделью. Например, компания Google обнаружила, что производство является новым растущим сектором. Воспользовавшись данными Google Maps, она вышла на рынок автомобилей с собственным беспилотным концепт-каром и вот-вот начнет конкурировать с известными автопроизводителями. И ее попытки не стоит недооценивать, так как у Google совершенно иное представление об автомобиле. Новые стратегические альянсы BMW с китайским поисковым гигантом Baidu, производителем микросхем Intel и поставщиком систем автомобильной безопасности Mobileye служат доказательством их намерения выпустить к 2021 году полностью автономные автомобили и подготовки к трансформации своей классической бизнес-модели.

В этой книге с помощью многих практических примеров мы показываем, как фирмы действуют в аналогичных обстоятельствах, превращают свое наследие из помехи в конкурентное преимущество и переходят на абсолютно новую модель ведения бизнеса. Конечно, подобная радикальная трансформация связана со множеством трудностей и высоким риском, но зачастую у компании нет выбора, если она хочет сохранить успех в долгосрочном плане. Например, многие думают, что могут выжить, продавая решения, а не продукты, но, как мы заметили, лишь немногие способны управлять столь фундаментальной трансформацией. Asian Paints — крупнейшая индийская компания, производящая краски, была традиционным поставщиком, но превратилась в поставщика решений, «премиум-сервис по покраске», имеющего в штате более 10 000 квалифицированных маляров и дающего

годовую гарантию на их работу. Их комплексное предложение включает готовые оттенки краски, консультацию дизайнера интерьеров, услуги местных маляров, прошедших у них обучение, приемку работ и гарантию.

В главе 1 мы объясним, почему многие существующие бизнес-модели подвергаются критике и почему радикальные перемены, хотя бы в некоторых частях бизнес-модели компании, являются единственным выходом. В главе 2 мы представим типологию бизнес-моделей, которая поможет нам продемонстрировать варианты новой бизнес-модели. В главе 3 дан краткий обзор дискуссии на тему бизнес-моделей и показаны недостатки, которым мы уделим внимание в этой книге.

## Примечания

1. M. W. Johnson, C. M. Christensen and H. Kagermann (2008). Reinventing your business model, Harvard Business Review, 86 (12), pp. 53–63.
2. The Economist (2013). Does Deutschland do digital? Europe's biggest economy is rightly worried that digitisation is a threat to its industrial leadership, The Economist, 21 November, p. 59.
3. B. W. Wirtz, A. Pistoia, S. Ullrich and V. Göttel (2016). Business models: Origin, developments and future research perspectives, Long Range Planning, 49, pp. 1–19; C. C. Markides (2015). Research on business models: Challenges and opportunities, Advances in Strategic Management, 33, pp. 133–47.

# Последствия цифровизации и сервисизации

01

Два мегатренда — цифровизация и ориентация на сервис («сервисизация») — делают трансформацию бизнес-модели основным стратегическим приоритетом для многих лидеров. В то время как цифровизация влияет на технические возможности фирм развиваться, производить, поставлять свои предложения и управлять масштабным взаимодействием с клиентами, сервисизация представляет собой фундаментальные изменения в сфере ценностного предложения для клиентов в сторону совместного создания ценности и индивидуализации. Инновационные услуги часто возникают на основе данных, полученных из цифровой бизнес-модели. Реагировать на эти тенденции сложно, так как они по-разному влияют на бизнес-модели фирмы и высок риск удариться в крайности. Чтобы избежать этого, цифровизация требует баланса между цифровыми и физическими активами («фиджитал»), а сервисизация — между ориентацией на услуги и продукт («гибрид») (рис. 1.1). Новые улучшенные физические предложения можно разработать с помощью знаний, взятых из цифровой бизнес-модели («физикация»); инновационные стандартизированные продукты можно разработать с помощью опыта, заимствованного из крайне индивидуализированных бизнес-моделей («продуктизация»).

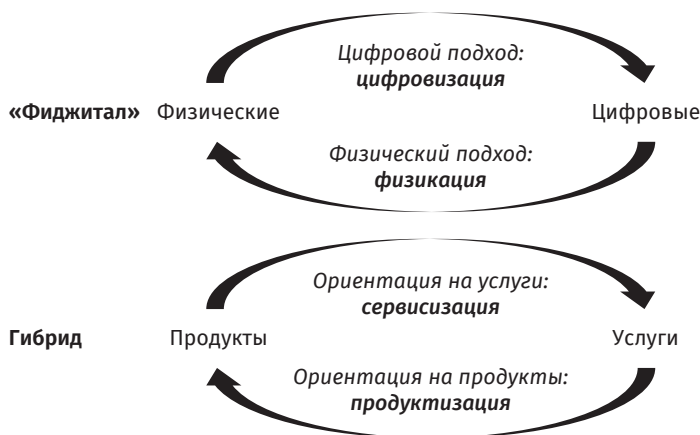
## **«Фиджитал». Разрываясь между цифровой и физической ориентацией**

*Цифровая революция гораздо важнее, чем изобретение письма и даже печати.*

Дуглас Энгельбарт<sup>1</sup>

За последние несколько лет благодаря экспоненциальному росту информационных технологий цифровая революция настигла почти всех в мире бизнеса. Цифровизация переписывает правила конкуренции, и компании-старожилы

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)



**Рис. 1.1.** Уравновешивание цифровых и физических активов баланс ориентации на услуги и продукты

подвергаются наибольшему риску. По всему миру с невероятной скоростью возникают новые компании, потому что цифровизация не знает границ и меняет порядок распределения прибыли. Компании, десятилетиями доминировавшие на национальном рынке, неожиданно сталкиваются с новыми конкурентами, меняющими целые отрасли и, таким образом, ограничивающими стратегическую свободу компаний-старожилов в формировании своего будущего. Например, мы видим, как национальные провайдеры телекоммуникационных услуг сворачивают свою деятельность и становятся чистыми поставщиками инфраструктуры из-за компаний вроде Google, Netflix и Facebook. Новые лидеры возникают из ниоткуда. Tesla, Google и Apple подрывают автомобильную промышленность, по мере того как программное обеспечение в автомобилях с сетевыми возможностями и автономных автомобилях приобретает главенствующую роль по сравнению с механизмами. По прогнозам CNBC, 40% компаний, входящих в S&P 500, через 10 лет не будут существовать, если они не смогут идти в ногу с современными технологиями<sup>2</sup>. В цифровой век границы между отраслями стираются.

Цифровизация не нова. Она началась еще в 1980-е годы с переходом с аналоговых на дискретные значения с целью их хранения и обработки, и первыми цифровыми продуктами были электронные часы, CD-проигрыватели и интернет-маршрутизаторы. Затем в 1990-е последовал



рост цифровых услуг, таких как поисковые порталы, сайты электронной коммерции и торговые площадки. Примерно на рубеже XX века, после того как лопнул интернет-пузырь, внимание сместилось к цифровой дистрибуции и отношениям, появился Web 2.0, бизнес в социальных сетях и электронная коммерция для контента. Приблизительно в 2010 году началась эра цифрового взаимодействия, начали появляться модели «чего угодно как услуги» и продвигаться платформы со своими деловыми сетями и экосистемами. Цифровизация эволюционировала из чисто технического во всесторонний феномен и теперь влияет практически на все функции компании по мере того, как бизнес-процессы становятся все в большей степени цифровыми.

Сначала влияние тенденций к цифровизации было более заметным в мире B2C (бизнес-клиент) в компаниях вроде Amazon и eBay, которые были основаны еще до того, как в 2000 году лопнул интернет-пузырь. Затем эти тенденции достигли более физического мира B2B (бизнес-бизнес). Сегодня в заводских цехах становится реальностью интернет вещей: ранее бессловесные роботы и запчасти теперь соединены друг с другом и общаются (умное предприятие)<sup>3</sup>. Например, правительство Германии запустило инициативу под названием Industrie 4.0, чтобы ускорить переход ее промышленных компаний в цифровую эру. Цифровизация поможет производителям стать ближе к клиентам и облегчит достижение их лояльности. Например, компания Sonos производит «умные колонки», которые «слушают» помещение. Музыкальная система измеряет акустику в любой комнате, анализируя в том числе ее размер, план и расстановку мебели. Колонки, контролируемые с помощью приложения, настраиваются в соответствии с результатами измерений. Еще один пример — компания John Deere, производящая сельскохозяйственную технику вроде тракторов и комбайнов. Теперь эти машины можно соединить друг с другом по интернету и централизованно управлять ими в зависимости от прогноза погоды или состояния почвы для оптимизации посевной и сбора урожая.

Сегодня очевидно, что физический и цифровой миры сошлись в одной точке и должны работать рука об руку. Эта объединяющая концепция резко отличается от подхода «или-или», принятого во времена интернет-бума, когда электронный бизнес конкурировал с традиционным. Тогда они казались несовместимыми. Для успешного бизнеса в цифровую эру необходимо умное сочетание физических и цифровых активов, названное термином «фиджитал» (физический и «диджитал» — цифровой).

## **Цифровой подход: цифровой формат потребностей клиентов и виртуальная «липкость»**

В цифровой экономике наблюдается фундаментальный сдвиг способов конкурентной борьбы. Основным критерием дифференциации на рынке теперь является не лучшее качество или более низкие цены, а более совершенная бизнес-модель. Это особенно осложняет ситуацию для сформировавшихся фирм, которые десятилетиями пользовались одним и тем же рецептом успеха. Согласно исследованиям, в 2013 году 90% генеральных директоров говорили, что цифровая экономика окажет важное воздействие на их отрасль, разрушив нынешние бизнес-модели<sup>4</sup>. Поэтому трансформация бизнес-модели становится их приоритетом номер один. Однако в действительности всего 25% генеральных директоров имеют готовый план цифровой трансформации и менее 15% из них в настоящее время финансируют и осуществляют подобный план.

Возьмем, например, компанию Sony, которая когда-то была мировым лидером в области микроэлектроники. Ее закат обусловлен не потерей фирменной способности к инновациям, а тем, что бизнес-модель перестала быть конкурентоспособной. При Стиве Джобсе конкурент Sony (компания Apple) оказывал давление на все компании одного продукта или одной услуги. С помощью интегрированного и всестороннего предложения, охватывающего аппаратную часть, программное обеспечение, контент и многостороннюю платформу, Apple навсегда завоевала своих клиентов и невероятно осложнила конкуренцию на всех этих рынках. Чтобы превосходить конкурентов, Apple не нужно продавать свои продукты дешевле или предлагать более совершенные технологии, так как благодаря выдающейся бизнес-модели ее ценностное предложение основано на платформе, гармонично сочетающей в себе все за счет прекрасных возможностей интеграции<sup>5</sup>. Когда компании-старожилы вроде Sony начали предпринимать ответные действия, то атаковали Apple с помощью «неправильной» бизнес-модели, воспринимая ее как компанию — производителя продукта. На тот момент догнать Apple смогла только Samsung, но при своем желании достичь того же уровня она в значительной степени зависит от партнеров, таких как Google и ее операционной системы Android.

Понятно, что средства, необходимые для успешной конкуренции в цифровом мире, меняются. Компаниям приходится переосмысливать свои основные компетенции. Если сформировавшиеся компании во время не приобретут эти средства, то вскоре их обойдут новые цифровые игроки. Инновации, относящиеся к бизнес-модели, не требуют больших бюджетов

на НИОКР, их можно набросать буквально на коленке. Сегодня стартапы с небольшим капиталом могут внедрять инновации наряду с платформами и пользоваться облачной IT-инфраструктурой с большим потенциалом расширения, усиливая давление на бизнес-модели компаний-старожилов. Таким образом, большинству сформировавшихся компаний приходится искать эти средства на рынке труда или приобретать вместе с компаниями, так как своих они не имеют.

Как всегда, когда новые знания начинают замещать привычные компетенции, продвижение на неизведанные территории вызывает страх и сопротивление. Могут происходить культурные столкновения. Например, компаниям придется взять на работу гораздо больше специалистов в области IT для управления данными, но как они впишутся в культуру, где преобладают инженеры-механики и инженеры-электрики? Многие инициативы по цифровизации сталкиваются с трудностями из-за страха, что новые цифровые направления бизнеса составят жесткую конкуренцию существующим. Или вспомните озабоченность, связанную с конфиденциальностью и кибербезопасностью. Однако игнорировать тенденцию к цифровизации — не вариант, потому что новый игрок или старый конкурент может воспользоваться новыми возможностями и подвергнуть риску всю компанию. Компаниям-старожилам, особенно в отраслях с низким порогом вхождения, следует действовать, не дожидаясь выхода на рынок новых цифровых конкурентов.

Цифровая революция может привести к появлению совершенно новых ценностных предложений клиентам, новых отношений с ними, инновационных моделей получения дохода, нового доступа к рынку, более эффективных процессов и т. д. Один из наиболее важных эффектов цифровизации заключается в том, что материальные продукты заменяются или расширяются за счет нематериальной цифровой информации, которую можно предлагать в качестве услуг и передавать бесплатно. Три примера из мира музыки, розничной торговли и индустрии развлечений иллюстрируют, как цифровизация уже изменила правила игры. Раньше звукозаписывающие компании заключали контракты с музыкантами, записывали их музыку, выпускали CD и отправляли их оптовым и розничным продавцам, которые продавали их в магазинах. Благодаря цифровизации многие из этих этапов стали ненужными, теперь музыканты могут самостоятельно записывать песни и продавать их через цифровые магазины вроде iTunes или стриминговые сервисы вроде Spotify. Однако в этом случае прибыль музыкантов невелика, и основным источником заработка для них являются концерты. В сфере розничной торговли Amazon позволяет даже нишевым продавцам — третьим сторонам продавать свои товары на Amazon Marketplace

и напрямую взаимодействовать со своими клиентами. Нажимая кнопку «купить», клиент может мгновенно заказать нематериальные товары, например, электронные книги или физические продукты, например, кофеварку, которую доставят к его порогу. Цифровизация позволяет Amazon продавать на своей платформе бесконечное число продуктов и услуг, количество которых значительно превосходит ассортимент традиционных магазинов, ограниченных вместимостью полок, инвестициями в запасы и т. д. И, наконец, в индустрии развлечений цифровые платформы выводят идею аналогового магазина или многозального кинотеатра на следующий уровень, интегрируя и представляя сопоставимый портфель предложений, который может содержать как физические, так и цифровые активы на единой платформе.

Цифровые платформы способствуют повторным транзакциям с тем же покупателем. Этот подход можно сравнить с подходом «бритва и лезвие» в мире физических продуктов, где архитектура системы обеспечивает следующую покупку. Цифровой эквивалент привязывает клиентов с помощью технических способов вроде процедуры регистрации или обеспечивает премиальные услуги, например, бесплатную доставку за ежемесячную подписку (как Amazon Prime). Цифровизация также помогает придумывать новые идеи для привлечения клиентов, облегчая двусторонние коммуникации между компаниями, их клиентами и конечными пользователями. Форумы и сообщества в качестве поддержки первого уровня обеспечивают новые уровни масштабного взаимодействия между компанией и клиентом. Следовательно, чтобы улучшить качество портфельных решений, проще познакомиться с клиентами и их конкретными потребностями, даже на глобальных рынках. Например, Netflix, ведущий поставщик фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа, дает точные и персонализированные рекомендации, разрабатываемые на основе ежедневного взаимодействия миллионов ее пользователей. Интересно, что компания также использует эти данные для портфельных решений, когда инвестирует в развитие собственного контента (например, новые сериалы вроде «Карточного домика»). Мы видим, что с ростом числа транзакций платформенная компания узнает о предпочтениях своих клиентов и может порекомендовать, чем дополнить покупку, оптимизировать портфель предложений и даже создать новые потоки денежных средств, продавая данные об этих транзакциях третьим сторонам. Переход к цифровой модели может создать новые возможности для бизнеса; однако не каждая цифровая инициатива равна трансформации бизнес-модели. Например, когда ARRI, крупнейший в мире производитель киноаппаратуры, перешел с аналоговых камер на цифровые, он сохранил свою бизнес-модель.

## **Физический подход: бизнес, опирающийся на активы и на людей, и дискретный бизнес**

Несмотря на сдвиг в сторону цифровых активов, само собой разумеется, что физический мир никогда полностью не исчезнет. Например, розничные торговцы хотят предложить клиентам одинаковый опыт при покупке бренда в любой точке контакта с ними, будь то физический магазин или онлайн-канал, чтобы реализовать интегрированную или многоканальную стратегию. Мы также видим, что онлайн-ритейлеры открывают физические магазины, чтобы содействовать развитию своего бизнеса (например, Warby Parker, Bonobos, Zalando, Cyberport)<sup>6</sup>. То же самое относится к цифровым платформам, которые организывают и объединяют физические активы многих поставщиков в интегрированное предложение своим клиентам. Например, Uber, крупнейшая в мире таксомоторная компания, не владеет автомобилями, но ее бизнес-модель не была бы осязаемой без физических автомобилей. Аналогично Airbnb, крупнейший в мире поставщик съемного жилья, не смог бы предложить жилье в отсутствие реальных, физических домов. Airbnb, как и многие другие интернет-платформы, действует в качестве трейдера физических активов: компания выступает посредником между спросом и предложением.

Между отраслями существует различие, так как цифровизация быстрее продвигается в насыщенных контентом сферах бизнеса с облегченными активами, таких как музыка и кино. В то же время пул прибыли перераспределяется вдоль цепочки создания ценности или сети. Основным вопросом, касающимся воздействия цифровизации на бизнес-модели, заключается в том, как цифровая и аналоговая (опирающаяся на активы и на людей) части создания ценности распределятся среди компаний и отдельных людей. Кто обеспечивает кому и какой тип предложения (аналоговые продукты, цифровые услуги, фиджитал, гибриды)? С этим вопросом связан еще один: кто из игроков самый сильный и может присвоить самую большую часть пула прибыли и какие компании станут более или менее зависимыми поставщиками? Можно ожидать, что некоторые компании сосредоточатся на физической части бизнеса, если, конечно, найдут способы поддерживать прямое взаимодействие с клиентами. Такая ситуация возможна в области проектных объектов, инфраструктуры и строительного бизнеса, а также ориентированного на продукт бизнеса, поставляющего модули или компоненты более крупных систем и платформ, от которых зависит их успех (например, высококачественные дисплеи для смартфонов или точные инструменты для промышленных роботов).

Подобный бизнес, опирающийся на активы и на людей, может быть очень прибыльным.

### **Выводы. Создание нового синтеза цифровой и физической ориентации**

Рассмотрев более подробно цифровой подход в сравнении с физическим, можно сделать вывод, что цифровизация движет следующими основными тенденциями в отношении бизнес-моделей:

- Цифровизация позволяет проводить комплексные транзакции, так как облегчает интеграцию масштабов и объемов цифровых продуктов и услуг, которые физически невозможно предложить в одном месте.
- В то же время цифровизация обеспечивает данные, на основе которых может происходить развитие и совершенствование физических продуктов и услуг, которые можно продавать в рамках одиночных транзакций, напрямую клиентам или в качестве ключевого компонента большей сети ценности.
- Независимо от этих двух тенденций цифровизация обеспечивает каналы коммуникаций, делающие возможными новые уровни двунаправленного взаимодействия между компанией и клиентом, облегчающие корректировку предложения в соответствии с индивидуальными потребностями.
- Цифровизация может служить двигателем стандартизации (или коммерческого внедрения) бывших индивидуальных предложений, так как обеспечивает данные для идентификации преобладающего спроса и средства, позволяющие превратить индивидуальные услуги, предоставляемые людьми, в стандартизированные продукты на основе программного обеспечения.

Мы видим, что тенденции, относящиеся к бизнес-моделям, могут действовать в противоположных направлениях в двух измерениях (комплексные или одиночные транзакции и индивидуализированные или стандартизированные предложения). Напряжение между этими двумя полюсами подготавливает почву для выбора руководством индивидуального стратегического пути, уравнивающего цифровой и физический подходы.



## **«Гибриды». Разрываясь между ориентацией на услуги и продукты**

*Клиент покупает не продукт и не продукту приписывает ценность. В продукте или услуге ему важна полезность.*

ПИТЕР ДРУКЕР<sup>7</sup>

В ситуации, когда продукты как никогда быстро становятся общедоступными благодаря ускоренному циклу инноваций и росту экономики результатов, важность компаний, предоставляющих услуги, с годами растет. Эту тенденцию называют сервисизацией — иначе говоря, это развитие возможностей и процессов организации для перехода с продажи продуктов к продаже продуктов, интегрированных с услугами, обеспечивающими ценность при пользовании ими<sup>8</sup>. В целом сервисизация означает более высокую долю услуг и ведет к трансформации бизнес-моделей. Компании переключаются с «услуг вокруг продуктов» на «продукты вокруг услуги», ставя перед собой цель увеличить маржу, по крайней мере по сравнению с существующей. Сервисизация относится главным образом к компаниям, производящим какой-либо продукт и оказывающим дополнительные услуги, чтобы создавать больше ценности для себя и своих клиентов, часто после того, как их продукты стали товарами широкого потребления. Они пытаются выделиться, предлагая дополнительные услуги. Некоторые услуги даже предоставляются бесплатно, чтобы держать клиентов ближе к продукту, за счет которого они получают основную прибыль.

### **Ориентация на услуги: движение к совместному созданию ценности и индивидуализации**

При сервисизации в качестве отправной точки берется проблема клиента. Первый уровень сервисизации — это дополнение продуктов компании услугами с целью сделать предложение более комплексным. К таким услугам относятся как классическое техобслуживание, позволяющее гарантировать функционирование продукта (например, обновления программного обеспечения для машины), так и услуги, добавляющие ценность и позволяющие клиентам с большим комфортом пользоваться приобретенными продуктами (например, обучение или предоставление автопроизводителями в режиме реального времени данных о пробках). Все эти услуги являются высокостандартизированными и по своему характеру связаны с продуктами,

которые продает фирма. Таким образом, они не только представляют дополнительные возможности для создания бизнеса, но и крепче привязывают клиентов на основе регулярного взаимодействия.

Второй уровень сервисизации относится к услугами, которые адаптируют предложение к индивидуальным потребностям, а не стандартизированы. То есть клиенты активно вовлечены в процесс создания ценности и последний этап осуществляется с помощью проекта индивидуализированного проекта внедрения<sup>9</sup>. Следующий уровень достигается, когда поставщик услуг предлагает целостное и адаптированное в соответствии с требованиями клиента решение, как, например, предложение Total Care производителя авиационных двигателей Rolls-Royce. Компания осознала, что ее клиенты не хотят покупать двигатели, платить за техобслуживание и инвестировать в инфраструктуру, и она представила решение с фиксированной ставкой по обеспечению надежного и безопасного обслуживания самолетов с минимальными сроками выполнения работ. Иначе говоря, сервис стал основой предложения, а продукт — средством его обеспечения. В подобных случаях продавец становится более зависимым от своего клиента из-за специфических предварительных вложений, которые по большей части невозможно использовать для других клиентов. Подобный полный сервис или комплексные решения, когда продукты потребляются как услуга, обычно предоставляются по соглашению об уровне обслуживания (SLA), и такие случаи можно отнести к наиболее полным и продвинутым сервисным предложениям.

Однако многим компаниям не удастся превратить новые услуги в достаточно прибыльный бизнес. Часто они недооценивают операционные возможности, необходимые для предложения комплексных услуг или не могут применить недавно разработанные методы в различных случаях из-за крайне индивидуализированных требований клиентов. Сотрудники, взаимодействующие с клиентами, сталкиваются с дополнительными трудностями, так как специалисты по продажам думают, что продавать услуги — то же самое, что продавать продукты с базовыми контрактами на обслуживание; они не понимают, что сервисизация означает переключение внимания на характер проблемы клиента. Экономика результатов требует глубокого изменения бизнес-модели, новых организационных возможностей и новых бизнес-процессов. Кроме того, она требует совершенно другого подхода к разработке продукта и управления затратами в течение всего жизненного цикла.



## **Ориентация на продукты: движение к стандартизации и автоматизации**

У венчурных капиталистов есть веские причины избегать инвестиций в компании с высокой долей услуг, оказываемых людьми. Основной недостаток стремления к индивидуализации и совместному созданию ценности с помощью услуг состоит в том, что сервисизация работает против эффекта масштаба, так как рост бизнеса и количества сотрудников тесно связан. Ее контрмера называется «продуктизация» — это стратегия, в рамках которой разрабатываются воспроизводимые (то есть стандартизированные) услуги, позволяющие бизнесу расширяться, несмотря на определенный уровень индивидуализированных решений. В качестве примера можно привести консалтинговый проект, в котором команда пользуется основными уроками и процедурами в форме повторно используемых шаблонов, стандартной методологией и даже программным обеспечением. Еще одним примером являются технические услуги, которые можно стандартизировать и расширять. При продуктизации услуги автоматизируются и требуют меньше участия людей, и, следовательно, рост происходит нелинейным образом.

Университетское образование является хорошим примером влияния тенденции к продуктизации. Эта сфера столкнулась с угрозой со стороны компаний вроде Coursera или edX, предлагающих массовые открытые онлайн-курсы (МООК), в которых роль преподавателя выполняет программное обеспечение<sup>10</sup>. В основе МООК лежит идея стандартизации (или продуктизации) программы обучения, которая преподносится в виде цифровых лекций от лучших в мире преподавателей. Доступ к этим лекциям может получить любой человек в любое время в любой точке мира (метод притяжения). При подобном обучении студенты лишены индивидуальных особенностей, которые каждый лектор привносит в тему, и взаимодействия с другими студентами, но МООК позволяют университетам значительно сократить затраты, повысить доступность обучения для студентов и по-прежнему обеспечивать высококачественное обучение. Аналогично в индустрии программного обеспечения продуктизация затрагивает переход от уникальных клиентских проектов, где новое ПО разрабатывается под индивидуальные требования каждого клиента, к стандартизированным предложениям и пакетам реализации контента, отвечающим потребностям среднестатистических клиентов по всему миру<sup>11</sup>.

## **Вывод. Разработка стратегического пути между ориентацией на услуги и ориентацией на продукты**

Сравнив стратегии (ориентации на услуги и ориентации на продукты), мы можем сделать вывод, что сервисизация и продуктизация порождают несколько тенденций в сфере бизнес-моделей:

- На первом уровне сервисизации предложение материального продукта компании дополняется материальными, увеличивающими ценность услугами, которые делают транзакцию в целом более комплексной, при этом предложение остается стандартизированным и может легко предлагаться клиентам.
- На втором уровне сервисизации предложение адаптируется к индивидуальным потребностям клиентов. Компания инвестирует в индивидуальное обслуживание и привлекает клиентов к совместному созданию уникальных предложений или комплексных решений, доработанных под клиента.
- Продуктизация означает стандартизацию индивидуального предложения, которое предлагается многим клиентам. Эта тенденция пересекается с ранее описанной цифровизацией.

Последние две тенденции действуют в противоположных направлениях: сервисизация с помощью совместного создания и индивидуализации предложения движет экономией от объема и интеграции клиентов, в то время как продуктизация нацелена на стандартизацию ранее индивидуального предложения через автоматизацию и создание пакетов, чтобы сделать его воспроизводимым и широкодоступным, а экономии способствовать от масштаба. Но, как мы увидели, любую новую модификацию в одном направлении следует рассматривать в свете обстоятельств в другом. Универсального метода не существует: руководству любой компании необходимо выработать индивидуальный стратегический путь, найдя равновесие между ориентацией на услуги и продукты, и синтезировать их подходящим образом.

## **Примечания**

1. Douglas Engelbart.
2. L. Ioannou (2014). A decade to mass extinction event in S&P 500, CNBC, 5 June, <http://www.cnbc.com/2014/06/04/15-years-to-extinction-sp-500-companies.html>.

3. E. Fleisch, M. Weinberger and F. Wortmann (2015). Geschäftsmodelle im Internet der Dinge, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 67, pp. 444–64.
4. M. Fitzgerald, N. Kruschwitz, D. Bonnet and M. Welch (2013). Embracing digital technology, Study by MIT Sloan Management Review and Capgemini, 7 October, <http://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology>.
5. W. Isaacson (2011). Steve Jobs: The exclusive biography, Simon & Schuster, New York.
6. См. <http://www.cnn.com/2014/04/11/online-retailers-betting-on-physical-stores.html>; <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/online-handel-laden-als-labor-1.2283358>; <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Onlinehaendler-Cyberport-eroeffnet-Ladengeschaef-in-Oesterreich-1383937.html>.
7. P. F. Drucker (1974). Management, Routledge, London, p. 57.
8. T. S. Baines, H. W. Lightfoot, O. Benedettini and J. M. Kay (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges, Journal of Manufacturing Technology Management, 20(5), pp. 547–67; S. Vandermerwe and J. Rada (1988). Servitization of business: Adding value by adding services, European Management Journal, 6(4), pp. 314–24.
9. Клиенты все чаще готовы даже брать на себя часть цепочки создания ценности поставщика и осуществлять последний этап решения индивидуально — Элвин Тоффлер назвал таких клиентов «производителями-потребителями». См. A. Toffler (1980). The Third Wave: The classic study of tomorrow, Bantam, New York.
10. R. Lyons (2015). Haas dean confidently predicts demise of business schools, Interview by Della Bradshaw, Financial Times, 10 April.
11. K. Alajoutsijärvi, K. Mannermaa and H. Tikkanen (2000). Customer relationships and the small software firm: A framework for understanding challenges faced in marketing, Information and Management, 37, pp. 153–59.



# Оценка текущей бизнес-модели

02

Для определения стратегического пути трансформации бизнес-модели требуется ясное понимание исходного положения и цели. Сравнив эффект наложения мегатрендов, о которых шла речь в главе 1, мы увидели, что они движут процессом принятия решения о выборе бизнес-модели в двух измерениях: «охват транзакции» и «адаптация предложения». Они помогают нам получить обобщенную типологию бизнес-моделей, где любой тип может быть исходной точкой для компании, а другой тип — целевой. Они помогают нам оценить текущую бизнес-модель и расположить ее в контексте возможных альтернатив. И если речь идет о формировании будущей модели компании, это означает наличие стратегического выбора. Одни модели лучше подходят к сильным и слабым сторонам компании, другие — хуже.

## Типы бизнес-моделей

Каждое из двух измерений открывает ряд стратегических возможностей между соответствующими демаркационными точками:

- Измерение «охват транзакции»: от одиночных, часто физических предложений с независимыми в основном транзакциями до комплексных и взаимосвязанных предложений с повторными транзакциями.
- Измерение «кастомизация предложения»: от стандартизированных, пакетных и автоматизированных предложений к индивидуализированным, созданным совместно компанией и клиентом.

Степень *охвата транзакций* относится к двум дополняющим факторам. Во-первых, она указывает, насколько комплексной является транзакция в том смысле, что включает широкий спектр продуктов и услуг, удовлетворяющих потребности клиента. Кроме того, она отражает, насколько транзакция интегративна в том смысле, что продукты и услуги обладают общей, связывающей их, архитектурой — часто работают на мощной платформе.

Сочетание охвата и интеграции не ограничивается одной транзакцией, но со временем вовлекает клиента в ряд связанных транзакций. Во многих случаях первая транзакция создает «липкость»<sup>1</sup>. Если уровень липкости высок, клиент больше не может принимать полностью независимые решения о покупке и вынужден совершать ряд связанных транзакций у того же продавца.

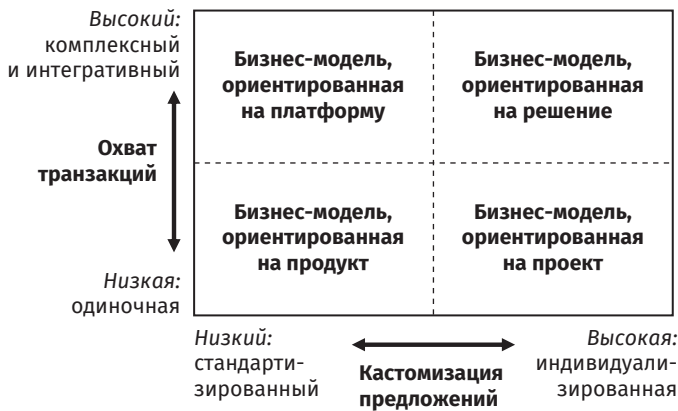
Бизнес-модель Apple является примером очень высокого охвата: комплексное предложение (iPhone, Watch, iPad, iPod, iCloud, MacBook, Apple Music, Apple TV и т.д.) в сочетании с глубоко интегрированными компонентами ведет к привязке клиентов или липкости. Это верхний сегмент измерения «охват транзакции», и в нем представлены высококомплексные и интегрированные транзакции, постоянно потребляемые в рамках долгосрочных отношений с клиентами. Например, Apple предлагает «фиджитал» с 2015 года: собственные разработчики могут с помощью языка программирования Swift связать внешние устройства, например медицинские, с платформой, чтобы производить измерения с помощью приложения для iPhone под названием HealthKit, чем создают физическую липкость. Если клиенты хотят постоянно иметь данные о своем здоровье, им ничего не остается, кроме как продолжать пользоваться устройствами и программным обеспечением Apple. В нижнем сегменте измерения «охват транзакции» мы видим одиночные транзакции на отдельные продукты или услуги, независимые друг от друга. Такой была преобладающая бизнес-модель Sony: продажа успешных электронных продуктов с собственным функционалом, не интегрированных в общую архитектуру и не годящихся для привязки клиентов в долгосрочном плане.

Второе измерение — кастомизация предложений. К нему относятся как полностью *стандартизированные* продукты и услуги, совершенно не адаптированные к индивидуальным потребностям клиентов и продаваемые по массовым каналам, так и *индивидуализированные*, ориентированные на конкретного клиента и разработанные исключительно для него. Чем более кастомизировано предложение, тем сильнее зависимость от продавца, так как индивидуализация требует от него специфических стартовых инвестиций. Большинство этих инвестиций невозможно использовать для других клиентов.

Многие бизнес-модели показывают или высокие, или низкие результаты по этим двум измерениям. Однако имеются примеры бизнес-моделей, находящихся между крайними точками. Одним из таких примеров является массовая адаптация: клиенты могут выбирать из широкого набора компонентов и создавать индивидуальный продукт или услугу. Прекрасным примером тому являются автопроизводители: они позволяют клиентам придумывать тысячи вариантов цветов, внутреннего наполнения, технических аксессуаров и т.д. Однако каждый из этих компонентов полностью стандартизирован

(часто даже для разных моделей и брендов) и может применяться, не требуя дополнительных индивидуальных инвестиций со стороны производителей. Другим примером подобного гибрида является смешанный подход к обучению, используемый во многих программах для руководящих работников, когда клиенты сначала приобретают стандартизированные базовые знания с помощью инструмента электронного обучения. Затем, во время очной части обучения, эти знания развивают и применяют в соответствии с высокоиндивидуализированными случаями и потребностями.

Два выше представленных измерения позволяют нам выделить четыре обобщенных типа бизнес-моделей, между которыми может происходить трансформация (рис. 2.1): бизнес-модель, ориентированная на продукт (низкая степень охвата и кастомизации), бизнес-модель, ориентированная на платформу (высокая степень охвата и низкая степень кастомизации), бизнес-модель, ориентированная на проект (низкая степень охвата и высокая степень кастомизации), и бизнес-модель, ориентированная на решение (высокая степень охвата и кастомизации).



**Рис. 2.1.** Типология бизнес-моделей

Цель данной типологии — внести ясность и структурировать рассмотрение типа бизнес-модели, применяемой компанией или ее бизнес-подразделением, и процесса ее развития. Такая ясность позволит проанализировать текущее стратегическое положение («Откуда мы идем?») и понять с учетом конкретной компании и ситуации на рынке, какое положение является перспективным («Где мы хотим оказаться?»). Как и в путешествии,

при трансформации бизнес-модели важно хорошо понимать, где находится начальный и конечный пункты. Взяв эту информацию за основу, можно обдумать, насколько радикальной должна быть трансформация в нашем случае, какие шаги уже были предприняты и какие дополнительные изменения необходимы для успешной трансформации бизнес-модели. Важно отметить, что ни одна из этих моделей в целом не превосходит другие, но каждый тип имеет свои сильные и слабые стороны и сложности.

Как мы уже говорили, эта типология разработана с целью упростить выбор, и ее не следует рассматривать как схему противопоставления черного и белого. Даже радикальная трансформация бизнес-модели не всегда происходит как резкая ее смена, а может начинаться с постепенных изменений в сторону гибридной модели, сочетающей в себе характеристики обобщенных бизнес-моделей, а полная трансформация произойдет со временем. Мы увидим это во множестве примеров, приведенных в этой книге.

Далее мы опишем характеристики, «за» и «против» четырех типов бизнес-модели и дадим рекомендации по выбору бизнес-модели с учетом конкретных внутренних и внешних факторов.

### ***Бизнес-модель, ориентированная на продукт***

Для бизнес-модели, ориентированной на продукт, характерны стандартные продукты или услуги, предлагаемые в большом объеме и продаваемые многим (часто анонимным) клиентам в рамках одиночной транзакции. Эта бизнес-модель следует логике «создай отличный продукт и победи». Стандартизированное послепродажное обслуживание, например гарантийные услуги, проверка и техобслуживание, часто дополняет физические продукты. По мере цифровизации продуктов функции и услуги с программным обеспечением начинают играть все более важную роль для выделения основного продукта. Например, модернизация автомобилей Tesla проводится в форме обновления программного обеспечения.

На рис. 2.1 в нижних частях ячейки бизнес-модели, ориентированной на продукт, транзакция заканчивается сразу после покупки продукта или услуги. Как следствие, продавцы разрабатывают всевозможные стратегии, чтобы их предложения стали любимыми у покупателей и они совершили следующую транзакцию. В частности, предлагают множество категорий под одним и тем же сильным брендом, который служит покупателям компасом (например, производители предметов роскоши вроде Hermès), или предоставляют клиентам преимущества при следующих транзакциях (например, программы лояльности клиентов как KrisFlyer у Singapore Airlines).



## **Dyson. Технически перспективные продукты не дают компании стоять на месте**

В 2015 году британская компания Dyson имела оборот £1,74 млрд и прибыль £448 млн, в ней работали более 4500 человек, и ее продукция продавалась более чем в 65 странах мира.

История компании Dyson началась в 1978 году, когда Джеймс Дайсон сильно расстроился из-за того, что у него стал плохо работать пылесос — пылесборник забился грязью и мощность всасывания уменьшилась. Для своего завода он создал промышленный воздухоочиститель, который отделял частицы краски от воздуха с помощью центробежной силы. Чтобы применить тот же принцип в меньшем масштабе в пылесосе, ему понадобилось пять лет и 5127 прототипов. Сначала лицензию на его пылесос G-Force купила японская производственная компания, и он продавался в Японии. При цене \$2000 G-Force быстро стал символом статуса. В 1993 году на лицензионные платежи от продаж G-Force Джеймс Дайсон смог основать собственную компанию Dyson Ltd с исследовательским центром и заводом, расположенным в Уилтшире в Великобритании.

Затем последовало множество инновационных продуктов, сначала это были новые пылесосы с применением технологии «Циклон», которая постоянно совершенствовалась. К 2009 году Dyson начала расширять ассортимент и создала другие воздушные технологии, такие как сушилка для рук AirBlade, безопасный фен Air Multiplier и безопасный тепловентилятор Dyson Hot. Энтузиазм Дайсона в отношении инжиниринга делает продукт центром всей деятельности фирмы: «Все люди расстраиваются, когда продукты не работают должным образом. Как инженеры-конструкторы мы пытаемся решить эту проблему. Мы полностью поглощены изобретениями и усовершенствованиями». Чтобы способствовать распространению этой идеи, с 2002 года Фонд Джеймса Дайсона вдохновляет молодых людей изучать инженерное искусство и становиться инженерами.

Чтобы повысить охват, продолжая следовать логике бизнес-модели, ориентированной на продукт (верхняя половина ячейки на рис. 2.1), некоторые продавцы разрабатывают предложения со встроенной системной логикой (например, детали Lego<sup>2</sup> и система поливочных шлангов Original Gardena). В подобных продуктовых системах применяется модульный подход, где логика каждого модуля обеспечивает целостность всей конструкции: каждый модуль, выполняющий конкретную функцию, соединяется и работает

с другими для выполнения задачи в целом. Это дает предложению эффект масштаба, уровень гибкости которого основывается на модулях. «Бритва и лезвие»<sup>3</sup> — особая, «липкая» форма этой стратегии продуктовой системы: центральный модуль часто продается по низкой цене или даже выдается бесплатно<sup>4</sup>, но им можно пользоваться только при наличии продуктов или услуг кратковременного пользования, которые и создают постоянный поток потребления (например, струйные принтеры и картриджи Hewlett-Packard, операторы связи, продающие дешевые мобильные устройства и сервисные контракты, и кофемашины и капсулы Nespresso).

Бизнес-модель, ориентированная на продукт, — хороший выбор, если вы можете создать стандартизированное предложение, подходящее для массового рынка, и если продукт содержит в себе четкое и уникальное ценностное предложение. Конкурентных преимуществ можно достичь с помощью технологических прорывов, меньших издержек, уникальных процессов, пользовательского опыта и дизайна. Преимущества бизнес-модели, ориентированной на продукт, включают ее относительную несложность и возможность экономии от масштаба, если она работает, как «хорошо смазанная машина». К недостаткам относятся значительные инвестиции в маркетинг, чтобы завладеть умами и захватить долю рынка, а также довольно большая дистанция до конечного пользователя, если у компании нет собственных каналов продаж. Например, компании, производящие товары для дома, такие как АМС, Tupperware и Vorwerk, часто имеют собственные прямые каналы продаж.

### **Бизнес-модель, ориентированная на платформу**

Для бизнес-модели, ориентированной на платформу, также характерны стандартизация и масштаб. В отличие от продукт-ориентированной системы, где различные компоненты беспрепятственно соединяются друг с другом, платформа служит основанием, которое интегрирует полный набор продуктов и услуг, определяет правила и условия взаимодействия — например, управление, рабочие потоки и процессы — и, предлагая функции и инструменты для совместного использования, создает для пользователей возможности<sup>5</sup>.

Платформы — полезный инструмент. Они организуют рыночное взаимодействие новым, технологичным образом. Рынки существовали веками, связывая потребителей и торговцев, но информационные и коммуникационные технологии значительно сократили потребность в физической инфраструктуре и активах. Сегодня существует множество разновидностей платформ, но все они имеют экосистему с одними и теми же четырьмя элементами<sup>6</sup>: