

Переосмислення вашої бізнес-моделі

Марк У. Джонсон, Клейтон М. Крістенсен
та Хеннінг Кагерманн

У 2003 році APPLE ВИПУСТИЛА IPOD із магазином *iTunes*, який здійснив революцію в галузі портативних розваг, створив новий ринок та трансформував саму компанію. Всього за три роки комбінація *iPod/iTunes* принесла компанії майже 10 млрд доларів, що становить майже 50 % від доходу компанії *Apple*. На початку 2005 року сумарна ринкова вартість компанії *Apple* складала близько 1 млрд доларів, а до кінця 2007 року — вже понад 150 млрд доларів.

Ця історія успіху всім добре відома, але не всі знають, що *Apple* не була першою, хто приніс на ринок цифрові музичні плеєри. У 1998 році компанія *Diamond Multimedia* представила *Rio*. Інша компанія, *Best Data*, випустила *Cabo 64* у 2000 році. Обидва продукти добре працювали, були портативними й стильними. То чому ж успіху досяг саме *iPod*, а не *Rio* або *Cabo*?

Apple зробила щось набагато розумніше, ніж просто взяла добру технологію і обгорнула її в стильний дизайн. Вона взяла добру технологію та обгорнула її в чудову бізнес-модель. Справжньою інновацією з боку компанії *Apple* було зробити завантаження цифрової музики легким і зручним. Для цього компанія створила новаторську бізнес-модель, яка поєднує апаратне забезпечення, програмне забезпечення та сервіс. Цей підхід став дзеркальним ві-

дображенням знаменитої моделі *Gillette* «лезо-та-бритва»: по-суті, *Apple* відмовилась від «лез» (низька маржа музики *iTunes*), щоб стимулювати покупку «бритв» (високоякісний *iPod*). Ця модель дала нове визначення цінності й надала споживачеві унікальну в своєму роді зручність.

Інноваційні бізнес-моделі перекроїли цілі галузі та перерозподілили мільярди доларів. Роздрібним дисконтним магазинам, таким, як *Wal-Mart* та *Target*, що вийшли на ринок з новаторськими бізнес-моделями, зараз належать 75 % сукупного об'єму роздрібного сектора. Дешеві американські авіалінії, які спочатку були не більше ніж спалахом на екрані радіолокатора, тепер віджерли до 55 % від ринкової вартості всіх перевізників. Як мінімум 11 із 27 компаній, що виникли в останню чверть століття і потрапили в список *Fortune 500* протягом останніх 10 років, досягли цього завдяки інноваційним бізнес-моделям.

Проте історії про інноваційні бізнес-моделі від добре відомих компаній, таких, як *Apple*, доволі рідкісні. Аналіз основних інновацій в існуючих корпораціях за останнє десятиліття показує, що лише невелика їх частка пов'язана з бізнес-моделлю. А дослідження, нещодавно проведене Американською асоціацією менеджерів, визначило, що на розробку нових бізнес-моделей у глобальних компаніях виділяється не більше 10 % усіх інвестицій в інновації.

Натомість усі про них говорять. Опитування 2005 року, проведене аналітичним відділенням британського журналу *Economist*, виявило, що понад 50 % керівників вважають, що інновації в бізнес-моделі стануть ще більш важливими для успіху, ніж інновації в продуктах та послугах. Опитування керівників корпорації *IBM* 2008 року підтвердило ці результати. Майже всі опитані керівники повідомили про необхідність адаптації своїх бізнес-моделей; більше двох третин сказали, що їхні бізнес-моделі потребують великих змін. І в ці важкі економічні часи деякі керівники вже перебувають в пошуках інноваційних бізнес-моделей, для того щоб витримати постійні зрушення в їхніх ринкових ландшафтах.

Старші менеджери компаній-старожилів постають перед необхідністю дати відповідь на таке неприємне питання: чому так важко

Стисло про головне

Коли *Apple* представила *iPod*, вона зробила щось набагато розумніше, ніж просто взяла добру технологію і загорнула її в стильний дизайн. Вона взяла добру технологію та загорнула її в **чудову бізнес-модель**.

Поєднавши в собі апаратне й програмне забезпечення та сервіс, ця модель створила унікальну в своєму роді зручність для споживачів і рекордно високі прибутки для *Apple*.

Чудові бізнес-моделі можуть перекроювати галузі та стимулювати вражаюче зростання. Проте багато компаній вважають інновації в бізнес-моделі досить складними. Менеджери не настільки добре знайомі зі своєю існуючою

моделлю, щоб розуміти, чи потребує вона змін та яких саме.

Щоб дізнатися, чи потрібно вашій фірмі змінити свою бізнес-модель, Джонсон, Крістенсен та Кагерманн радять такі кроки:

1. Визначте, що робить вашу існуючу модель успішною. Наприклад, які проблеми клієнтів вона вирішує? Як вона заробляє гроші для вашої фірми?
2. Відстежуйте сигнали, які свідчать про те, що ваша модель потребує змін, як-от поява на горизонті нових конкурентів.
3. Визначте, чи варте зусиль переосмислення вашої моделі. Відповідь буде позитивною, лише якщо нова модель змінить галузь або ринок.

забезпечити стрімке зростання, яке обіцяє інноваційна бізнес-модель? Наші дослідження виявили дві проблеми. Перша — відсутність чіткого визначення: динаміка та процеси розвитку бізнес-моделі майже не були предметом формальних досліджень. По-друге, мало компаній розуміють свою існуючу бізнес-модель досить добре — передумови її розвитку, природні взаємозв'язки її компонентів, її сильні сторони та недоліки. Тому вони не знають, коли їм слід оптимізувати свій основний бізнес, а коли досягнення успіху вимагає створення нової бізнес-моделі.

Після того як ми розглянули ці проблеми у десятках компаній, ми виявили, що нові бізнес-моделі часто виглядають непривабливими для внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін — принайм-

На практиці

Проаналізуйте свою поточну бізнес-модель

Успішна модель має такі компоненти:

- **Ціннісна пропозиція для споживача.** Ця модель допомагає запропонувати клієнтам певну «роботу», з якою не можуть впоратися альтернативні пропозиції.

Приклад: Клієнти *MinuteClinics* можуть приходити на прийом до лікаря без попередньої домовленості, тому що медсестри можуть обслуговувати пацієнтів із незначними проблемами зі здоров'ям.

- **Формула прибутку.** Ця модель генерує цінність для вашої компанії за допомогою таких факторів, як модель доходу, структура витрат, маржа та товарообіг.

Приклад: Недорогий автомобіль *Nano* є прибутковим для *Tata Group*, оскільки компанія скоротила багато елементів структури витрат, прийняла нижчу за стандартну валову маржу й продавала *Nano* у великих обсягах цільовій аудиторії: людям, які

вперше купляють автомобіль на ринках, що розвиваються.

- **Ключові ресурси та процеси.** У вашій компанії є люди, технології, продукти, приміщення, обладнання та бренд, необхідні для створення споживацької цінності для цільових клієнтів. І в ній є процеси (навчання, виробництво, сервіс) для максимального використання цих ресурсів.

Приклад: Нові вимоги формули прибутку *Nano* вимагали від *Tata Motors* переосмислити процеси проектування, виготовлення та поширення цього автомобіля. Компанія переглянула свою стратегію роботи з постачальниками, вирішивши віддати на аутсорсинг виробництво 85 % компонентів *Nano* та скоротивши кількість постачальників на 60 %, щоб зменшити операційні витрати.

Визначте, коли може знадобитися нова модель.

Такі обставини часто вимагають зміни бізнес-моделі:

ні спочатку. Щоб зазирнути за межі того, що вже існує, на нові землі, компаніям потрібна дорожня карта.

Наша складається із трьох простих кроків. Перший — зрозуміти, що успіх починається не з роздумів про бізнес-моделі. Він починається з думок про можливість задовольнити реального за-

Коли є можливість...

Задовольнити потреби великих груп, які вважають існуючі рішення надто дорогими або складними.

Заробити на нових технологіях або використанні існуючих технологій на нових ринках.

Зосередитися на виконанні тієї роботи, яку більше ніхто не виконує.

Коли є потреба...

Захистити себе від компаній, що працюють в нижньому ціновому секторі

Реагувати на зміни в конкурентній боротьбі

Приклад

Nano був створений для того, щоб зробити володіння автомобілем доступним для малозабезпечених споживачів на ринках, що розвиваються.

Компанія знаходить комерційне застосування для технології, яка спочатку розроблялась для військового використання.

FedEx зосередилась на виконанні потрібної споживачам роботи: швидке і більш надійне отримання пакунків.

Приклад

Років тридцять тому існувала загроза для сталеливарних заводів з повним виробничим циклом з боку міні-заводів, що виготовляли сталь за значно нижчими цінами.

Виробник автоматичних інструментів *Hilti* перейшов від продажів до оренди своєї продукції частково через появу в нижньому ціновому сегменті «досить добрих» нових гравців, які почали ослаблювати ринок з продажу високоякісних інструментів.

мовника, який потребує виконаної роботи. Другий крок — скласти план, який визначить, як ваша компанія задовольнить цю потребу з вигодою для себе. У нашій моделі цей план складається з чотирьох елементів. Третій крок — порівняти цю модель із вашою існуючою моделлю, щоб побачити, як сильно вам слід її змінити, щоб

використати цю можливість. Щойно ви це зробите, ви усвідомите, що ви або можете використовувати існуючу модель та організацію, або що вам потрібно створити для реалізації нової моделі новий підрозділ. Кожна успішна компанія вже задовольняє реальну потребу клієнта за допомогою ефективної бізнес-моделі, незалежно від того, розуміють там її особливості чи ні. Давайте подивимось, що це означає.

Бізнес модель: Визначення

З нашого погляду, бізнес-модель складається з чотирьох взаємопов'язаних елементів, які, разом взяті, створюють і забезпечують цінність. Найважливішим, безумовно, є перший.

Ціннісна пропозиція для споживача (CVP)

Успішна компанія — це та, яка знайшла спосіб створити цінність для клієнтів. Іншими словами, знайшла спосіб допомогти клієнтам виконати важливу для них роботу. Під роботою ми маємо на увазі ґрунтовну проблему в певній ситуації, яка потребує вирішення. Коли ми зрозуміємо цю роботу та всі її виміри, включаючи повний процес її виконання, то зможемо сформулювати пропозицію. Чим важливіша робота для замовника, чим менше він задоволений поточними варіантами її виконання і чим краще ваше рішення за вже існуючі альтернативи її виконання (і, звичайно, чим нижча ваша ціна), чим краща ваша CVP. Ми виявили, що найкращі можливості для створення CVP виникають, коли альтернативні продукти та послуги, розроблені з урахуванням можливостей виконання цієї роботи, відсутні, а ви можете запропонувати щось для ідеального виконання цієї — і тільки цієї — роботи. Ми повернемося до цього моменту пізніше.

Формула прибутку

Формула прибутку — це схема, що визначає, яким чином компанія створює цінність для себе, забезпечуючи цінність для клієнта. Вона має такі складові:

- *Модель прибутків*: ціна × обсяг
- *Структура витрат*: прямі витрати, непрямі витрати, економія на масштабі. Структура вартості переважно обумовлена вартістю ключових ресурсів для даної бізнес-моделі.
- *Модель валового прибутку*: внесок, необхідний для кожної транзакції для досягнення бажаного прибутку з урахуванням очікуваних обсягів та витрат.
- *Швидкість оборотності ресурсів*: як швидко повинен здійснюватись рух товарно-матеріальних запасів, фіксованих та інших активів і, загалом, наскільки ефективно слід використовувати ресурси, щоб підтримувати очікуваний обсяг і досягти очікуваного прибутку.

Люди часто вважають, що терміни «формули прибутку» та «бізнес-моделі» взаємозамінні. Але спосіб отримання прибутку — це лише частина моделі. Ми виявили, що найрозумніше спочатку визначити ціну, в яку обійдеться створення CVP, а потім танцювати від неї, щоб визначити величину змінних витрат та валового прибутку. Після цього визначається, якими мають бути об'єм виробництва та оборотність ресурсів для отримання бажаного прибутку.

Ключові ресурси

Ключовими ресурсами є такі активи, як люди, технології, продукти, виробничі потужності, обладнання, канали дистрибуції та бренд, необхідні для створення ціннісної пропозиції для цільових клієнтів. Основна увага приділяється *ключовим* елементам, що створюють цінність для клієнта та компанії, а також способу взаємодії цих елементів (кожна компанія також має загальні ресурси, які не дають їй конкурентних переваг).

Ключові процеси

Робочі та управлінські процеси успішних компаній дозволяють їм створювати цінність таким способом, який вони можуть успішно повторювати та масштабувати. До них можуть належати такі періодичні завдання, як навчання персоналу, розвиток, виробництво,

формування бюджету, планування, продаж та обслуговування. До ключових процесів також належать правила компанії, її показники та норми.

Ці чотири елементи є складовими будь-якого бізнесу. Ціннісна пропозиція для споживача та формула прибутку визначають цінність для клієнта та компанії, відповідно; ключові ресурси та ключові процеси описують, як ця цінність буде доставлена як замовнику, так і компанії.

Хоча ця схема може здатися дуже простою, її сила полягає у складній взаємозалежності її частин. Великі зміни будь-якого з цих чотирьох елементів впливають на інші елементи та на всю схему в цілому. Успішні підприємства розробляють більш-менш стабільну систему, в якій ці елементи послідовно зв'язані та взаємодоповнювані.

Які створити чудову бізнес-модель

Щоб проілюструвати елементи структури нашої бізнес-моделі, ми розглянемо, що стоїть за революційними в своєму роді інноваціями в бізнес-моделях двох компаній.

Створення ціннісної пропозиції для споживача

Неможливо винайти та оновити бізнес-модель, не визначивши чітку ціннісну пропозицію для споживача. Часто все починається з простого усвідомлення. Уявіть собі на мить, що ви стоїте на дорозі Мумбаї в дощовий день. Ви бачите велику кількість моторолерів, які небезпечно сновигають навколо автомобілів. Коли ви придивляєтесь ближче, то бачите, що на більшості з них їдуть цілі родини — батьки та кілька дітей. Вашою першою думкою може бути: «Це божевілля!» або «Це типово для країн, що розвиваються — люди викручуються, як можуть».

Коли цю ситуацію побачив Ратан Тата із *Tata Group*, він зрозумів, яку важливу роботу може виконати його корпорація: знайти безпечну альтернативу для скутерів. Він зрозумів, що найдешевший автомобіль в Індії коштує в п'ять разів більше за скутер і що

Елементи успішної бізнес-моделі

КОЖНА УСПІШНА КОМПАНІЯ ВЖЕ ПРАЦЮЄ за ефективною бізнес-моделлю. Систематично ідентифікувавши всі її складові частини, керівники можуть зрозуміти, як, використовуючи певні ключові ресурси й ключові процеси, ця модель створює потужну ціннісну пропозицію. Знаючи це, вони можуть визначити, наскільки ефективно можна використати таку саму модель для принципово іншої CVP, а якщо не можна, то що вони повинні зробити, щоб розробити нову модель і скористатися її перевагами.



багато з цих сімей не можуть собі його дозволити. Отже, доступна, безпечна, всепогодна альтернатива для сімей, що користуються скутером, — це потужна ціннісна пропозиція, яка має потенціал зацікавити десятки мільйонів людей, які ще не були учасниками ринку з продажу автомобілів. Ратан Тата також визнав, що поточна бізнес-модель *Tata Motors* не може використовуватися для розробки такого продукту за потрібною ціною.

На іншому кінці ринкового спектра — *Hilti*, виробник високотехнологічних інструментів для будівельної галузі з Ліхтенштейну. Ця компанія переосмислила реальну роботу, яка мала бути зроблена для багатьох її поточних клієнтів. Підрядник отримує гроші за завершений проект; якщо потрібні інструменти недоступні або не функціонують належним чином, завдання не буде виконано. Підрядники не заробляють гроші, *володіючи* інструментами; вони заробляють їх, використовуючи інструменти якомога ефективніше. Отже, *Hilti* може допомогти підрядникам отримати роботу, продаючи *використання* інструментів, а не самі інструменти — займаючись інвентаризацією інструментів свого замовника, надаючи найкращий інструмент у потрібний час та швидко модернізуючи, ремонтуючи, замінюючи й оновлюючи інструменти, — і все це за щомісячну плату. Щоб реалізувати цю ціннісну пропозицію, компанії довелось створити програму керування парком інструментів і поступово змістити свій фокус із виробництва та розповсюдження на сервіс. Це означало, що *Hilti* повинна була створити нову формулу прибутку, забезпечити себе новими ресурсами й запровадити нові процеси.

Найважливішим атрибутом ціннісної пропозиції для споживача є точність її влучання: наскільки добре з її допомогою замовник зможе виконати потрібну йому роботу — і тільки її. Але найчастіше такої влучності досягти дуже важко. Прагнучи створити щось нове, компанії часто нехтують необхідністю зосередитися на *одній* роботі; вони розпорошують свої зусилля відразу на багато продуктів, при цьому жоден із них не виходить *по-справжньому* добре.

Один зі способів створити влучну ціннісну пропозицію для споживача полягає в тому, щоб подумати про чотири найпоширені-

ші перешкоди, які заважають людям виконати потрібну їм роботу: брак коштів, доступу, навиків або часу. Виробник програмного забезпечення *Intuit* розробив *QuickBooks*, щоб задовольнити потребу власників малого бізнесу в інструменті для контролю своїх прибутків і витрат. Створивши можливість для виконання цієї роботи за допомогою значно спрощеного бухгалтерського програмного забезпечення, *Intuit* прибрав *бар'єр навиків*, через який некваліфіковані власники малого бізнесу не могли використовувати більш складні програми бухгалтерського обліку. *MinuteClinic*, постачальник базових медичних послуг в аптеках, зруйнував *часовий бар'єр*, через який люди з незначними проблемами зі здоров'ям не відвідували лікаря. Тепер фельдшери можуть прийняти їх у будь-який час без попереднього запису.

Розробка формули прибутку

Ратан Тата знав, що єдиний спосіб змусити сім'ї пересісти зі скутерів на автомобілі — це знищити бар'єр *браку коштів*, кардинально знизивши вартість автомобіля. «Що як я зможу змінити правила гри та вироблю машину вартістю сто тисяч рупій?» — думав Тата, орієнтуючись на цінове значення приблизно 2500 доларів США — менше, ніж половина ціни найдешевшого з доступних на ринку автомобілів. Безсумнівно, це мало серйозні наслідки для формули прибутку: довелося значно знизити валову прибутковість та радикально скоротити більшість елементів структури витрат. Проте він знав, що ще зможе заробляти гроші, якщо істотно збільшить обсяги продажів, і він знав, що його цільова база споживачів є потенційно величезною.

Для *Hilti* перехід до програми контролю за виконанням контракту означало необхідність перемістити активи з балансу клієнтів на свій власний і почати генерувати дохід за допомогою моделі лізингу/підписки. За щомісячну плату клієнти отримували у своє розпорядження повний комплект інструментів, а також його ремонт і технічне обслуговування. Це вимагало фундаментальних змін у всіх основних складових формули прибутку: в потоці при-

бутків (ціноутворення, періодичність платежів та спосіб обрахувати необхідний обсяг послуг), у структурі витрат (включаючи супутні продажі та витрати на управління контрактами), а також у валовому прибутку та швидкості укладення угод.

Визначення ключових ресурсів та процесів

Сформулювавши ціннісну пропозицію як для споживача, так і для бізнесу, компанії мають задуматись про ключові ресурси та процеси, необхідні для забезпечення такої цінності. Так, наприклад, для фірми, що надає професійні послуги, ключовими ресурсами зазвичай є її люди, і ключові процеси, природно, також пов'язані з людьми (наприклад, навчання і розвиток). Для компанії, що займається фасованими товарами, ключовими ресурсами можуть бути розкручені бренди та добре підібрані канали роздрібного збуту, а серед ключових процесів можуть бути створення супутніх брендів та управління каналами збуту.

Часто успіх компанії залежить не від окремих ресурсів та процесів, а від їх взаємозв'язку. Компанії майже завжди повинні поєднувати свої ключові ресурси та процеси унікальним чином, щоб їх клієнти отримали саме те, що їм потрібно. Якщо їм це вдається, то вони майже завжди отримують сильні конкурентні переваги. Якщо насамперед зосередити увагу на ціннісній пропозиції та на формулі прибутку, то можна зрозуміти, як ці ресурси та процеси повинні співвідноситись один з одним. Наприклад, більшість звичайних лікарень пропонують ціннісну пропозицію, яку можна описати так: «Ми зробимо що завгодно для кого завгодно». Щоб задовольнити всіх і кожного, ці лікарні мають величезний набір ресурсів (фахівці, обладнання тощо), які неможливо поєднати разом іншим способом, ніж це роблять конкуренти. Результатом є не просто відсутність відмінності від інших, але й незадоволення клієнтів.

І навпаки, лікарня, яка фокусується на конкретній ціннісній пропозиції, може інтегрувати свої ресурси та процеси унікальним способом, який приваблює клієнтів. Наприклад, лікарня *National Jewish Health* у Денвері зосередилась на вузько спеціалізованій цін-

Hilti ухиляється від перетворення продукту на товар

НІЛТІ ОБЕРНУЛА СОБІ НА КОРИСТЬ інноваційну можливість, збільшити прибутковість, перетворивши продукти на послуги. Замість продавати інструменти (за дедалі нижчими цінами), вона продає послугу «саме той інструмент саме тоді, коли він потрібен, без мороки з ремонтом чи зберіганням». Така радикальна зміна ціннісної пропозиції для споживача вимагала зміни у всіх частинах бізнес-моделі цієї компанії.

Традиційна компанія з виробництва електроінструментів		Послуги Hilti з управління парком електроінструментів
Продаж промислових і професійних електроінструментів та аксесуарів	Ціннісна пропозиція для споживача	Оренда повного асортименту електроінструментів для підвищення продуктивності підрядників на місці
Низька прибутковість, висока оборотність товарно-матеріальних запасів	Формула прибутку	Вища прибутковість; низька дохідність прибутків; щомісячні платежі за технічне обслуговування, ремонт та заміну обладнання
Свої канали дистрибуції, недорогі виробничі підприємства в країнах, що розвиваються, НДДКР	Ключові ресурси та процеси	Використання принципу прямих продаж, IT-системи для управління товарно-матеріальними ресурсами та ремонтом, складування

нісній пропозиції, яку ми схарактеризували б як: «Якщо у вас захворювання органів дихання — вам до нас. Ми визначимо його основну причину та призначимо ефективне лікування». Звуження спеціалізації дозволило *National Jewish Health* розвивати процеси, в яких спеціалісти та спеціалізоване обладнання ідеально взаємодіють одне із одним.

Для того щоб задовольнити вимоги своєї ціннісної пропозиції для споживача та формули прибутку для *Nano*, компанія *Tata Motors* мала переосмислити процес виготовлення та дистрибуції автомобі-

ля. *Tata* зібрала невелику команду досить молодих інженерів, які, на відміну від досвідчених інженерів компанії, не зазнавали впливу та обмежень існуючих формул прибутку цієї автомобільної компанії. Ця команда сильно скоротила кількість деталей в автомобілі, що привело до значної економії коштів. *Tata* також переглянула стратегію поставок, вирішивши передати на аутсорсинг 85 % компонентів *Nano* і залучивши на 60 % менше постачальників, ніж звичайно, щоб зменшити транзакційні витрати та досягти кращої економії на масштабі.

На іншому кінці виробничої лінії *Tata* вигадала абсолютно новий спосіб збірки та дистрибуції своїх автомобілів. Кінцевим планом є доставка модульних компонентів автомобілів в об'єднану мережу монтажних цехів, як власних, так і таких, що належать незалежним підприємцям, де ці автомобілі збиратимуть на замовлення. Конструювання, виготовлення, дистрибуція та обслуговування *Nano* буде відбуватись кардинально новим способом — способом, який був би неможливим без нової бізнес-моделі. І хоча це питання поки що залишається відкритим, Ратан Тата має цілком реальну можливість вирішити проблему безпеки дорожнього руху.

Для *Hilti* найскладнішою задачею є підготовка своїх торговельних представників до виконання принципово нового завдання. Управління парком електроінструментів — це зовсім не те, що продати інструмент за півгодини; на те, щоб переконати клієнта купити комплексне обслуговування, а не продукт, може піти кілька днів, тижнів і навіть місяців. Несподівано представники на місцях, звичні до спілкування з бригадами та начальниками відділків постачання, опинилися віч-на-віч з керівниками та фінансовими директорами за столом перемовин.

Крім того, для лізингу були потрібні нові ресурси — нові люди, більш надійні інформаційні системи та інші нові технології — для розробки нових пакетів послуг та узгодження щомісячних платежів. *Hilti* потрібно було так організувати процес підтримки великих парків електроінструментів, щоб клієнтам було дешевше і ефективніше користуватися ним, ніж своїм власним. Це вимагало організації складування, системи управління запасами та постачан-

ня інструментів на заміну. Для роботи з клієнтами компанія *Hilti* розробила веб-сторінку, на який керівники будівельних компаній могли переглядати всі інструменти свого парку та коефіцієнти їх використання. Маючи доступ до такої інформації, менеджери могли легко керувати обліком витрат, пов'язаними з цими активами.

Правила, норми та критерії зазвичай є останнім елементом, що розробляється для нової бізнес-моделі. Їх неможливо повністю передбачити, доки новий продукт або послуга не пройдуть обкатку. Та й не слід цього робити. Бізнес-моделі повинні бути гнучкими у перші роки свого існування.

Коли потрібна нова бізнес-модель

Солідним компаніям не варто братися за оновлення усталеної бізнес-моделі без нагальної потреби. Вони часто можуть створювати нові продукти, які знищують їхніх конкурентів, принципово не змінюючи власну бізнес-модель. Наприклад, компанія *Procter & Gamble* розробила низку продуктів, які вона називає «руйнівними ринковими інноваціями». Серед них такі продукти, як швабра зі змінними насадками *Swiffer* і новий від освіжувача повітря *Febreze*. Обидві інновації створені в рамках існуючої бізнес-моделі *P&G* — визначного лідера у виробництві товарів для дому.

Однак трапляються випадки, коли заради подальшого розвитку потрібно заходити не лише на невідому ринкову територію, а й на територію невідомої бізнес-моделі. Коли це обґрунтовано? Стисла відповідь: коли потрібні значні зміни всіх чотирьох елементів вашої існуючої моделі. Але це не просто зробити. Керівництво повинно ухвалити зважене рішення. Проте ми нарахували п'ять стратегічних обставин, які часто вимагають зміни бізнес-моделі:

1. Можливість за допомогою проривних інновацій задовольнити потреби великих груп потенційних клієнтів, які не мають доступу до ринку, оскільки існуючі рішення для них є надто дорогими або складними. Сюди належить можливість демократизувати продукцію на ринках, що розвиваються (або досягають

нижньої частини піраміди), як у ситуації з автомобілем *Nano* компанії *Tata*.

2. Можливість заробити на принципово новій технології, створивши навколо неї нову бізнес-модель (*Apple* та МР3-плеєри) або можливість використати випробувану технологію, вивівши її на абсолютно новий ринок (скажімо, пропонуючи військові технології в комерційному просторі або навпаки).
3. Можливість зосередити увагу на роботі, яку ніхто до цього не намагався виконати. Це поширений випадок у галузях, де компанії занадто зосереджуються на сегментації продуктів чи клієнтів, що змушує їх постійно вдосконалювати існуючі продукти, через що їхні продукти та послуги з часом перетворюються на безликий товар. Фокус на створенні продукту для виконання конкретної роботи дозволяє компаніям змінити рентабельність галузі. Наприклад, коли компанія *FedEx* вийшла на ринок доставки пакунків, вона не намагалась конкурувати за рахунок зниження цін або кращого маркетингу. Замість цього, вона зосередилась на тому, щоб задовольнити потребу клієнтів у швидкій надійній доставці пакунків на далекі відстані, яку досі ніхто не міг задовольнити. Для цього їй довелося значно ефективніше інтегрувати свої ключові процеси та ресурси. Бізнес-модель, що виникла в результаті фокусу на виконанні цієї конкретної роботи, надала *FedEx* значну конкурентну перевагу. Щоб скопіювати її, компанії *UPS* знадобилось багато років.
4. Необхідність знешкодити новаторів, орієнтованих на нижній ціновий сегмент. Якщо *Nano* виявиться успішною, вона стане загрозою для інших виробників автомобілів, так само, як міні-заводи стали загрозою для сталеливарних комбінатів тридцять років тому, випускаючи сталь за набагато нижчою ціною.
5. Необхідність реагувати на зміну засад конкуренції. З часом і неминуче уявлення про прийнятну якість продукту на ринку змінюватиметься, провокуючи наповнення основних ринкових сегментів загальнодоступними чи взаємозамінними товарами. *Hilti*

довелося частково змінити свою бізнес-модель через зниження світових витрат на виробництво: «досить добрі» дешеві виробники почали відтісняти на ринку виробників високоякісних електроінструментів.

Звісно, компаніям не слід переглядати свою бізнес-модель, якщо вони не впевнені, що це варте їхніх зусиль. І справді, немає ніякого сенсу створювати нову бізнес-модель, якщо тільки вона не лише буде новою для компанії, але й, певною мірою, революційною для галузі або для ринку. Інакше це марна трата часу та грошей.

Наступні питання допоможуть вам оцінити, чи дасть оновлення бізнес-моделі прийнятні результати. Відповідь «так» на всі чотири питання означає, що ваші шанси успішно втілити задумане досить високі:

- Чи зможете ви виконати цю роботу, зробивши клієнту переконливу вузькоспеціалізовану ціннісну пропозицію?
- Чи можете ви розробити модель, в якій всі елементи — ціннісна пропозиція для споживача, формула прибутку, ключові ресурси та ключові процеси — працюватимуть разом для максимально ефективного виконання роботи?
- Чи можете ви створити новий процес розвитку бізнесу, який не буде зазнавати впливу — часто негативного — з боку вашого основного бізнесу?
- Чи допоможе нова бізнес-модель знищити конкурентів?

Створення нової моделі для нового бізнесу не означає, що існуюча модель перебуває під загрозою, або що її слід змінити. Нова модель часто зміцнює і доповнює основний бізнес, як з'ясувала компанія *Dow Corning*.

Як Dow Corning зійшла зі свого власного шляху

Коли ви зрозуміли, що вам не обійтись без інноваційної бізнес-моделі, вам слід усвідомити, що ваш успіх полягає не тільки в тому, щоб правильно її побудувати, а й у тому, щоб ваш діючий бізнес