

# Содержание

<b>ПОЧЕМУ НУЖНА БИЗНЕС-МОДЕЛЬ.....</b>	<b>7</b>
<i>Джоан Магретта</i>	
<b>ОБНОВЛЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ .....</b>	<b>21</b>
<i>Марк Джонсон, Клейтон Кристенсен, Хеннинг Кагерманн</i>	
<b>КОГДА ВАША БИЗНЕС-МОДЕЛЬ В ОПАСНОСТИ.....</b>	<b>45</b>
<i>Интервью Сары Клифф с Ритой Гюнтер Макрат</i>	
<b>ЧЕТЫРЕ ПОДХОДА К ОБНОВЛЕНИЮ БИЗНЕС-МОДЕЛИ .....</b>	<b>51</b>
<i>Каран Гиротра, Сергей Нетесин</i>	
<b>РЕВОЛЮЦИОННАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ.....</b>	<b>67</b>
<i>Стелиос Кавадиас, Костас Ладас, Кристоф Лок</i>	
<b>КОНКУРЕНЦИЯ С БЕСПЛАТНЫМ ПРОДУКТОМ.....</b>	<b>81</b>
<i>Дэвид Брайс, Джеффри Дайер, Нил Хэтч</i>	
<b>ПОЧЕМУ БЕРЕЖЛИВЫЙ СТАРТАП МЕНЯЕТ ВСЁ .....</b>	<b>97</b>
<i>Стив Бланк</i>	
<b>КАК НАЙТИ ПЛАТФОРМУ В СВОЕМ ПРОДУКТЕ .....</b>	<b>113</b>
<i>Андрей Хаджиу, Элизабет Олтман</i>	

<b>ВОРОНКИ ПРОДАЖ, ПЛАТФОРМЫ И НОВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРАВИЛА .....</b>	<b>125</b>
<i>Маршалл ван Альстайн, Джеффри Паркер, Сангит Пол Чаудари</i>	
<b>КОГДА ОДНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ НЕДОСТАТОЧНО .....</b>	<b>141</b>
<i>Рамон Касадесус-Масанелл, Хорхе Тарсиян</i>	
<b>ПОМОЩЬ НЕИМУЩИМ В МИРЕ БОГАТЫХ.....</b>	<b>153</b>
<i>Мухаммед Юнус, Фредерик Дальсас, Давид Менаске, Бенедикт Фавр-Тавиньо</i>	
<b>ОБ АВТОРАХ.....</b>	<b>166</b>

# Почему нужна бизнес-модель

Джоан Магретта

**БИЗНЕС-МОДЕЛЬ БЫЛА ОДНИМ ИЗ ГЛАВНЫХ** понятий эпохи интернет-бума, которое, по словам писателя Майкла Льюиса, обычно использовалось для «прикрытия полусырых планов». Компания не нуждалась ни в стратегии, ни в уникальных наработках, ни в клиентуре: все, что ей требовалось, — это бизнес-модель, основанная на веб-технологиях и сулящая огромные прибыли в отдаленном и неопределенном будущем. Многие инвесторы, предприниматели и руководители купились на эту сказку и прогадали. И когда неизбежно пришло прозрение, концепция бизнес-модели вышла из моды почти так же быстро, как лопнул доткомовский пузырь.

А жаль! Никто не спорит с тем, что на финансирование неработоспособных бизнес-моделей было истрачено немало денег, но проблема не в самой концепции, а в ее искажении и неправильном использовании. Хорошая бизнес-модель остается важной для каждой успешной организации, будь то новое предприятие или признанный игрок на рынке. Но прежде, чем применять эту концепцию на практике, нужно дать ее простое работающее определение, которое расставит все на свои места.

## Красивая история

При слове «модель» возникает образ доски, исписанной загадочными математическими формулами. Но никаких загадок в бизнес-моделях нет. По сути, это обычные истории, которые объясняют, как работают предприятия. Эффективная бизнес-модель отвечает на классические вопросы Питера Друкера: «Кто наш клиент?», «Что он ценит?». Она также дает ответы на фундаментальные вопросы, которые должен задавать себе каждый менеджер: «Как заработать деньги в этом бизнесе?», «Какова экономическая логика, объясняющая процесс создания ценности для клиентов при соответствующих затратах?».

Рассмотрим историю, лежащую в основе одной из самых успешных бизнес-моделей всех времен — дорожного чека. Во время отдыха в Европе в 1892 году президент American Express Джеймс Фарго столкнулся с проблемой при получении денег по аккредитивам. «Когда я оказался в какой-то глуши, — сказал он по возвращении, — они были не более полезны, чем мокрая оберточная бумага. Если у президента American Express такие проблемы, только подумайте, с чем сталкиваются обычные путешественники. С этим надо было что-то делать»<sup>1</sup>. American Express предложила дорожный чек — и из этой инновации возникла надежная бизнес-модель со всеми элементами хорошей истории: целевая аудитория, правильная мотивация и сюжет, сконцентрированный на ценности.

Для клиентов история была простой. За небольшую плату путешественники могли купить как душевное спокойствие (чеки были застрахованы от потери и кражи), так и удобство (они принимались фактически повсеместно). Торговцы также сыграли ключевую роль в этой истории. Они принимали чеки, потому что доверяли American Express, надежному как универсальный аккредитив, и потому что, принимая чеки, они привлекали больше клиентов. Чем больше продавцов принимали чеки, тем сильнее становилась мотивация каждого отдельного продавца.

Что касается American Express, то она открыла безрисковый бизнес, поскольку клиенты всегда платили наличными за чеки. В этом и заключается поворот сюжета, основополагающая экономическая логика, превратившая заурядную операцию в золотую жилу.

## Идея вкратце

Бизнес-модель была одним из главных понятий эпохи интернет-бума. Компания не нуждалась ни в стратегии, ни в уникальных наработках, ни в клиентуре: все, что ей требовалось, — это бизнес-модель, основанная на веб-технологиях, которая обещала огромные прибыли в некотором отдаленном, неопределенном будущем. Многие инвесторы, предприниматели и руководители прогорели. И, когда неизбежно пришло прозрение, концепция бизнес-модели быстро вышла из моды.

А жаль! Хорошая бизнес-модель остается важной для каждой успешной организации, будь то новое предприятие или признанный игрок на рынке. По сути, бизнес-модели — это истории, которые объясняют, как работают предприятия.

Как и в хорошей истории, в продуманной бизнес-модели есть четко обозначенные персонажи, правдоподобные мотивы и сюжет, который строится на представлении о ценности. Она отвечает на конкретные вопросы: «Кто наш клиент?», «Как заработать деньги?», «Как базовая экономическая логика объясняет процесс создания ценности для клиентов при соответствующих затратах?».

Бизнес-модель не является стратегией, хотя многие используют эти термины взаимозаменяемо. Бизнес-модели описывают систему взаимодействия друг с другом всех элементов бизнеса. Но они не учитывают одно критическое измерение функционирования бизнеса: конкуренцию. Это уже дело стратегии.

Поворотом был *флот*, или чеки в транзите. В большинстве компаний затраты предшествуют появлению доходов: прежде чем кто-то сможет купить ваш продукт, вам нужно его произвести и вложить в него деньги. Дорожный чек перевернул обычный цикл «долг–риск» с ног на голову. Поскольку люди платили за чеки до того (часто задолго), как они их использовали, American Express получила то, чем давным-давно пользовались банки, — эквивалент беспроцентного кредита от своих клиентов. Более того, часть чеков вообще не обналичивалась — компания нашла еще одну золотую жилу.

Как показывает эта история, успешная бизнес-модель представляет собой лучший способ ведения дел, чем существующие альтернативы. Она может предложить более значительную ценность для определенной группы клиентов или полностью заменить старый способ ведения дел и стать стандартом для следующего поколения предпринимателей. В наши дни никто не едет в отпуск с чемоданом, полным аккредитивов. Бизнес-модель Фарго изменила правила игры, в данном случае экономику путешествий. Сводя на нет страх быть

ограбленным и время, потраченное на попытки получить наличные в незнакомом городе, чеки устранили серьезный барьер для путешественников, помогая людям совершать еще больше поездок. Как и все действительно эффективные бизнес-модели, она не просто перераспределила существующие доходы между компаниями, а создала новый, дополнительный спрос. Дорожные чеки оставались предпочтительным способом вывоза денег за границу на протяжении десятилетий, пока новая технология — банкомат — не обеспечила путешественникам еще больше удобств.

Создание бизнес-модели очень похоже на написание новой истории. На каком-то уровне все новые истории представляют собой вариации старых, переработку универсальных тем, лежащих в основе всего человеческого опыта. Точно так же все новые бизнес-модели являются вариациями с точки зрения цепочки создания ценности, лежащей в основе всех предприятий. Вообще говоря, эта цепочка состоит из двух частей. Первая часть включает в себя все действия, связанные с созданием чего-либо: проектирование, закупка сырья, производство и т. д. Вторая — все виды деятельности по продаже чего-либо: поиск и охват клиентов, проведение сделок, дистрибуция товара или предоставление услуги. Сюжет новой бизнес-модели может включать разработку нового продукта для неудовлетворенной потребности, как это было в случае с дорожным чеком. В дополнение модель может включать обновление процесса, модернизацию производства, продаж или дистрибуции уже существующих товаров или услуг.

В качестве примера приведем простой бизнес, основанный пионером прямого маркетинга Майклом Броннером в 1980 году во время учебы в Бостонском университете. Как и его одноклассники, Броннер иногда покупал наборы скидочных купонов для местных магазинов и ресторанов. Студенты платили за купоны небольшую сумму. Но у Броннера возникла идея получше. Да, для студентов скидочные купоны имели ценность, но потенциально они были еще более интересны для предпринимателей, которые могли увеличить продажи пиццы и парикмахерских услуг. Броннер понял, что ключом к реализации этого потенциала является более широкий охват — купонная книга должна быть в рюкзаке каждого студента.

Это породило две проблемы. Во-первых, как хорошо было известно Броннеру, у студентов часто не хватало денег. Бесплатная раздача купонных книг решила бы эту проблему. Во-вторых, Броннеру нужно было продавать студентам купонные книги по цене, после которой у него оставалась бы прибыль. Поэтому он сделал выгодное предложение декану жилищного управления Бостонского университета: Броннер будет собирать купонные книги и сдавать их оптом в жилуправление, а оно возьмет на себя бесплатное их распределение по всем общежитиям кампуса. Это подняло бы управление в глазах студентов, которым, как известно, тяжело угодить. Декан согласился.

Теперь у Броннера появилась возможность сделать еще более заманчивое предложение владельцам компаний, находящихся рядом. Если они согласятся заплатить небольшую сумму за включение в новую книгу, их купоны увидят все 14 000 обитателей общежития университета. Идея Броннера попала на благодатную почву. Вскоре он распространил эту концепцию на другие кампусы, а следом на офисные центры в городе. Так появилась на свет Eastern Exclusives, его первая компания. Инновация заключалась не в купонной книге, а в бизнес-модели; она сработала, потому что Броннер понимал мотивы трех целевых аудиторий: студентов, предпринимателей и руководства университета.

## **Привязка истории к цифрам**

Термин «бизнес-модель» впервые получил широкое распространение с появлением персонального компьютера и электронных таблиц. До эпохи таблиц бизнес-планирование обычно сводилось к созданию единого базового прогноза. В лучшем случае проводили небольшой анализ чувствительности по прогнозу. Электронная таблица сделала возможным более глубокий анализ, позволив выделять основные позиции и анализировать и тестировать их компоненты. Вы можете задавать вопросы типа «что, если...» в отношении критических предположений, от которых зависит ваш бизнес, — например, «Что делать, если клиенты более чувствительны к ценам, чем мы думали?» — и с помощью нескольких нажатий на клавиши смотреть,

как изменения влияют на каждую часть целого. Другими словами, вы можете смоделировать поведение бизнеса.

Это было нечто новое. До того, как персональный компьютер изменил характер бизнес-планирования, большинство успешных бизнес-моделей, например Фарго, появлялось, скорее, по воле случая, а не благодаря четкому плану и продуманности. Бизнес-модель становилась понятна только по факту. Электронные таблицы позволили компаниям более тесно связывать свои представления о рынке с конечными экономическими результатами, то есть поведение людей с прогнозными финансовыми результатами, и таким образом моделировать бизнес еще до его запуска.

Конечно, электронная таблица эффективна только в той мере, в какой эффективны вносимые в нее предположения. С началом работы предприятия базовые предположения его модели — как по мотивации, так и по экономике — непрерывно тестируются на рынке. И успех часто зависит от способности руководства тонко настраивать или даже полностью переформатировать модель на ходу. Когда в 1992 году EuroDisney открыла свой тематический парк развлечений в Париже, она заимствовала бизнес-модель, которая прекрасно работала в американских парках Disney. Компания считала, что европейцы будут тратить примерно столько же времени и денег за посещение, сколько американцы тратят на еду, поездки и сувениры.

Все предположения Disney о доходной части бизнеса оказались неверными. Например, европейцы в отличие от американцев, которые посещают рестораны парка на протяжении всего дня, предпочитали обедать или ужинать в привычное для них время, что приводило к переполненным заведениям и огромным очередям из разочарованных посетителей. Из-за этих просчетов первые годы в EuroDisney напоминали катастрофу. Парк стал успешным только после того, как около десятка ключевых элементов его бизнес-модели были изменены один за другим.

Когда менеджеры действуют на основе модели функционирования бизнес-системы в целом, каждое решение, инициатива и показатель обеспечивает ценную обратную связь. Прибыль важна не только сама по себе, но и потому, что она сигнализирует, работает ли ваша модель. Если вам не удалось достичь ожидаемых результатов, пересмотрите



модель, как это сделала EuroDisney. В этом смысле бизнес-моделирование является управленческим эквивалентом научного метода — вы начинаете с гипотезы, которую затем проверяете в действии и при необходимости пересматриваете.

## Два важнейших теста

Когда бизнес-модели не работают, это связано с тем, что они не проходят либо содержательный тест (история не имеет смысла), либо цифровой тест (нет прибыли). Например, бизнес-модель онлайн-продуктовых магазинов не прошла цифровой тест. Начнем с того, что у продуктового бизнеса очень низкая маржа, а онлайн-магазины, такие как Webvan, несут дополнительные расходы на маркетинг, сервис, доставку и технологию. Поскольку клиенты не желали платить за продукты, купленные в интернете, больше, чем в обычных магазинах, математика не работала. В интернет-ритейле было множество проектов. Многие предприятия первой волны электронной коммерции потерпели фиаско просто потому, что базовая математика бизнеса была ошибочной.

Другие бизнес-модели не прошли содержательный тест. Рассмотрим быстрый рост и падение Priceline Webhouse Club. Это был проект Priceline.com — компании, которая предложила принцип «назови свою цену» при покупке авиабилетов. Начальный энтузиазм Уолл-стрит побудил генерального директора Джея Уокера распространить свою концепцию на продукты и бензин.

Вот та история, которую пытался донести Уокер. Через интернет миллионы потребителей скажут ему, сколько они хотят заплатить, скажем, за банку арахисовой пасты. Потребители могут указывать цену, но не марку, поэтому они могут получить Jif или Skippy. Затем Webhouse объединит предложения и отправится в такие компании, как P&G и Bestfoods, и попытается заключить сделку: снизьте на 50 центов цену вашей арахисовой пасты, и на этой неделе мы закажем миллион банок. Webhouse хотела быть влиятельным игроком на рынке: представлять миллионы покупателей, договариваться о скидках, а затем делиться экономией с потребителями, получая за это плату.

Что не так в этой истории? Предполагалось, что такие компании, как P&G, Kimberly-Clark и Exxon, захотят присоединиться к проекту. Задумайтесь об этом на минуту. Крупные потребительские компании тратят десятилетия и миллиарды долларов на формирование лояльности бренду. А модель Webhouse учит потребителей покупать, ориентируясь только на цену. Так зачем производителям помогать Webhouse снижать как свои цены, так и узнаваемость бренда, которой они с таким трудом добивались? Это им совершенно ни к чему. История просто не имела смысла. Чтобы стать серьезным игроком, Webhouse требовалась огромная база постоянных клиентов. Чтобы их получить, сначала нужно было предоставить скидки. Поскольку производители потребительских товаров отказались играть в эту игру, Webhouse пришлось предоставлять скидки из своего кармана. Выбросив несколько сотен миллионов долларов, компания в октябре 2000 года лишилась средств и поверивших в эту историю инвесторов.

Если кто-то считает, что интернет-предприниматели — единственные изобретатели неэффективных бизнес-моделей, задумайтесь еще раз. Мы склонны забывать об идеях, которые не сработали, но история бизнеса ими полна. В 1980-х годах универсальный финансовый супермаркет был бизнес-моделью, которая поразила воображение многих руководителей, но в Sears, например, поняли, что их клиенты просто не могут найти связи между электроинструментом и аннуитетами. В 1990-х годах Silicon Graphics инвестировала сотни миллионов долларов в интерактивное телевидение, но так и не смогла найти реальных клиентов, которые были бы так же очарованы технологией, как и ее разработчики. В конечном счете подобные модели не срабатывают, потому что построены на ошибочных предположениях о поведении клиентов. Решение проблем именно в них.

Парадокс концепции бизнес-модели в том, что при правильном применении она фактически требует от менеджеров досконального продумывания всех аспектов бизнеса. Сильная сторона бизнес-модели как инструмента планирования заключается в следующем: она фокусирует внимание на том, как элементы системы складываются в единое работоспособное целое. Неудивительно, но даже во время интернет-бума руководители, которые поняли основы идеологии бизнес-моделирования, имели больше шансов возглавить

парад победителей. Мег Уитмен, например, присоединилась к eBay на заре развития компании, потому что, как она выразилась, ее поразила «эмоциональная связь между пользователями eBay и проектом»<sup>2</sup>. Поведение людей было одним из первых признаков потенциала бренда eBay. Уитмен также осознала, что eBay, в отличие от многих интернет-магазинов, просто «нельзя реализовать офлайн». Другими словами, опытный менеджер Уитмен увидела цельную историю с ее последующим превращением в прибыльный бизнес.

Уитмен до сих пор уделяет внимание психологии и экономике, что и привлекает коллекционеров, желающих сэкономить, искателей сообществ по интересам и представителей малого бизнеса на eBay. Ее аукционная модель успешна не только потому, что интернет снижает стоимость подключения огромного числа покупателей и продавцов, но и потому, что eBay регулирует их деятельность, формируя соответствующую структуру затрат. После аукциона eBay предоставляет продавцам и покупателям возможность самим решить вопрос оплаты и доставки. Компания никогда не вступает во владение товаром и не держит запасов. Она не несет транспортных расходов и кредитного риска. И у нее нет накладных расходов, связанных с этим.

## **А как же стратегия?**

Каждая эффективная компания построена на разумной бизнес-модели, независимо от того, понимают ли это ее основатели или менеджеры. Но бизнес-модель — это не то же самое, что стратегия, хотя многие сегодня полагают, что эти термины взаимозаменяемы. Бизнес-модели описывают, как элементы бизнеса, взаимодействуя друг с другом, превращаются в единую систему. Но они не учитывают один важнейший аспект функционирования компании: конкуренцию. Рано или поздно (обычно рано) каждое предприятие сталкивается с конкурентами. Как действовать в этой реальности, определяет стратегия.

Конкурентная стратегия объясняет, как работать лучше конкурентов. А работать лучше, по определению, значит отличаться от других. Компании достигают прекрасных результатов, когда они уникальны, когда они делают что-то, чего не делает и не может

копировать ни один другой бизнес. Если говорить простым языком, стратегия заключается вот в чем — как добиваться большего за счет отличия от других. Логика проста: когда все компании предлагают одинаковые товары и услуги одним и тем же клиентам, работая как все остальные, никто не может добиться процветания. Клиенты выигрывают, по крайней мере в краткосрочной перспективе, когда прямая конкуренция приводит к снижению цен до уровня, при котором доходность становится минимальной. Такого рода конкуренцию Майкл Портер называет деструктивной. С ней сталкивались многие интернет-магазины, независимо от того, продают они товары для животных, лекарства или игрушки. Слишком много новичков вышло на рынок с идентичными бизнес-моделями, не имея стратегии, которая позволяет дифференцироваться с точки зрения обслуживаемых клиентов и рынков, предлагаемых товаров и услуг и создаваемой ценности.

Чтобы увидеть различие между стратегией и бизнес-моделью, достаточно взглянуть на Walmart. Можно подумать, что успех гигантского ритейлера был результатом принятия новой бизнес-модели, но это не так. Когда Сэм Уолтон открыл свой первый Walmart в 1962 году в городке Роджерс, штат Арканзас, бизнес-модель розничной торговли со скидками уже существовала. Она появилась в середине 1950-х годов, когда множество пионеров отрасли (теперь уже забытых) начали применять логику супермаркетов для продажи товаров смешанного ассортимента. Супермаркеты с 1930-х годов приучают покупателей к тому, что можно отказаться от персонального обслуживания в обмен на более низкие цены на продукты питания. Новое поколение ритейлеров увидело, что они могут перенести основную сюжетную линию супермаркета на одежду, бытовые приборы и другие потребительские товары. Идея заключалась в том, чтобы, сократив расходы, предложить более низкие цены по сравнению с обычными универмагами. В результате сформировалась основная бизнес-модель для розничной торговли со скидками. Во-первых, убираем такие элементы декора универмага, как ковровое покрытие и люстры. Во-вторых, конфигурируем магазины для эффективного обслуживания большого количества покупателей. И в-третьих, оставляем меньше продавцов и позволяем клиентам самим обслуживать

себя. Сделав это, вы можете предлагать низкие цены и тем не менее зарабатывать деньги.

Уолтон узнал о новых дисконтных магазинах, посетил несколько и высоко оценил их потенциал. В 1962 году он решил открыть собственный, позаимствовав множество идей у Kmart и других. Однако его решение подойти к делу по-другому, а именно внести изменения в базовую бизнес-модель, сделало Walmart невероятно успешной. Его модель не отличалась от Kmart, но стратегия была уникальной.

Например, с самого начала Уолтон решил обслуживать разные группы клиентов на разных рынках. Десять крупнейших дискаунтеров в 1962 году (на сегодня они закрыты) открылись в крупных мегаполисах и городах вроде Нью-Йорка. «Ключевая стратегия» Walmart, по собственным словам Уолтона, «заключалась в том, чтобы открывать большие супермаркеты в маленьких городках, которые все остальные игнорировали»<sup>3</sup>. Он искал удаленные места вроде Роджерса с населением от 5000 до 25 000 человек. Как выходец из маленького городка, Уолтон хорошо знал подобные места. Ближайший город мог быть в четырех часах езды. Он готов был поспорить, что если в его магазинах цены будут такими же, как в больших городах, или ниже, то «люди будут делать покупки у себя». А поскольку рынки Walmart, как правило, из-за своего размера могли вместить не больше одного крупного ритейлера, Уолтон смог победить конкурентов, не дав им возможности зайти на территорию Walmart.

Walmart также придерживалась другого подхода к мерчандайзингу и ценообразованию по сравнению с конкурентами — она обещала клиентам другую выгоду. В то время как конкуренты в значительной степени полагались на товары частных торговых марок, бренды второго уровня и ценовые акции, Walmart предлагала национальные бренды по принципу «низкие цены каждый день». Чтобы превратить это обещание в нечто большее, чем маркетинговый слоган, компания повышала эффективность и снижала затраты благодаря инновационной практике в сферах закупок, логистики и управления информацией.

Бизнес-модель розничной торговли со скидками привлекает множество игроков с момента ее появления в 1950-х годах. Большинство из них терпят неудачу. Однако некоторые, вроде Walmart и Target,

добились превосходных результатов в долгосрочной перспективе с помощью стратегии, которая выделяет их из общей массы. Walmart предлагает тщательно подобранной клиентской базе фирменные товары по более низкой цене. Target выстроила стратегию на другой основе — стиль и мода. Неудачники в этой отрасли — безнадежно отставшие компании, такие как Kmart, — это те, кто старался быть всем для всех. Они так и не смогли найти уникального подхода к конкуренции.

### **Одной эффективной модели недостаточно**

Есть более свежая история, проливающая свет на взаимосвязь бизнес-моделей и стратегий. Это история Dell Computer. В отличие от Сэма Уолтона, Майкл Делл был настоящим пионером бизнес-моделирования. Модель, которую он создал, сейчас хорошо известна: в то время как другие производители персональных компьютеров продавали продукцию через посредников, Dell продавала напрямую конечным потребителям. Это не только исключило весьма затратное звено из цепочки создания ценности, но и дало Dell информацию, необходимую для более эффективного управления запасами, чем в любой другой компании отрасли. И поскольку темпы инноваций в отрасли были высокими, преимущество Dell в вопросе управления запасами позволило компании избежать издержек, связанных с моральным устареванием продукции, в отличие от других производителей компьютеров. Взяв на вооружение свою инновационную бизнес-модель, Dell неизменно превосходила конкурентов более десятилетия.

В этом случае бизнес-модель Dell функционировала во многом как стратегия: она отличала компанию от других, потому что ее стратегию было тяжело скопировать. Если бы конкуренты Dell стали продавать напрямую, они разрушили бы существующие каналы распространения и оттолкнули реселлеров, на которых полагались в бизнесе. Загнанные в ловушку собственными стратегиями, они проигрывали в любом случае: и если бы копировали Dell, и если бы отказались от этого. Когда новая модель меняет экономику отрасли и ее трудно скопировать, она сама по себе может создавать сильное конкурентное преимущество.

Что часто упускается из виду в истории с Dell, так это роль, которую играла чистая стратегия в получении высоких результатов деятельности. Хотя модель работы без посредников четко определяла, что Dell будет делать в цепочке создания ценности (а что не будет), компании по-прежнему предстояло сделать стратегический выбор и решить, каких клиентов обслуживать и какие товары и услуги предлагать. Например, в 1990-х годах, когда другие производители ПК сосредоточились на домашних компьютерах, Dell сознательно сделала выбор в пользу более прибыльных крупных корпоративных клиентов. Другие производители ПК предлагали недорогие машины, чтобы привлечь новых покупателей. Майкла Делла такой бизнес «без маржи» не интересовал. Он переориентировал свой бизнес, начав продавать более мощные компьютеры с высокой маржей.

Затем, поскольку Dell осуществляла прямые продажи и имела возможность проводить глубокий анализ своих клиентов, в компании заметили, что средняя цена ее продаж для потребителей выросла, в то время как в целом по отрасли она снижалась. Потребители, которые покупали второй или третий компьютер и которым требовалась более высокая производительность при меньшей поддержке, обращались к Dell, хотя она и не ориентировалась на них. Лишь в 1997 году, после того как компания наладила прибыльный потребительский бизнес на миллиарды долларов, Dell создала специализированную группу для обслуживания потребительского сегмента.

Теперь, когда все в этой отрасли продают напрямую, стратегия Dell изменилась, чтобы соответствовать новым реалиям конкуренции. Компания является лидером на протяжении десятилетия и, без сомнения, лучше других в отрасли реализует модель прямых продаж как низкозатратный производитель. Имея преимущество в затратах, она ведет ценовую конкуренцию, наращивает долю на рынке и вытесняет более слабых игроков из бизнеса. В то же время компания полагается на свою основную бизнес-модель для реализации возможностей на новых рынках продуктов, таких как серверы, которые имеют больший потенциал прибыли, чем ПК. Основная бизнес-модель остается прежней. Меняется лишь стратегическое направление ее применения — география рынков, сегменты, потребители, продукты.

Ясность в отношении бизнес-модели помогает Dell и в другом: это основа для общения и мотивации сотрудников. Поскольку данная бизнес-модель — хорошая история, ее можно использовать для сплочения всего коллектива организации вокруг той ценности, которую компания хочет создать. Истории легко понять и легко запомнить. Они помогают людям видеть свою работу в более широком контексте деятельности компании и соответствующим образом адаптировать свое поведение. При таком подходе хорошая бизнес-модель может стать мощным инструментом для повышения эффективности.

---

Сегодня «бизнес-модель» и «стратегия» являются одними из самых вольно толкуемых терминов в бизнесе. Под ними нередко понимают все, что угодно, и это в конечном итоге приводит к потере их смысла. Однако, как показывает опыт таких компаний, как Dell и Walmart, эти концепции имеют огромную практическую ценность. Правда и то, что любая попытка четко очертить абстрактные термины требует определенного субъективизма. Но если не провести границу, эти концепции останутся нечеткими и трудными для применения. Определение вносит ясность. А когда дело доходит до концепций, принципиально важных для результатов работы, ни одна организация не может позволить себе нечеткость мышления.

**Впервые опубликовано в выпуске за май 2002 года.**

### Примечания

1. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
2. “Meg Whitman at eBay Inc. (A),” HBS case no. 9-400-035.
3. “Wal-Mart Stores, Inc.,” HBS case no. 9-794-024.



# Обновление бизнес-модели

Марк Джонсон, Клейтон Кристенсен, Хеннинг Кагерманн

**В 2003 ГОДУ APPLE ПРЕДСТАВИЛА iPod и iTunes, совершив революцию в сфере портативных развлечений, создав новый рынок и выведя компанию на новый уровень. Всего за три года комбинация iPod/iTunes превратилась в продукт стоимостью почти \$10 млрд что составляет почти половину доходов Apple. Рыночная капитализация Apple выросла с \$1 млрд в начале 2003 года до более \$150 млрд к концу 2007 года.**

Эта история успеха хорошо известна, но не все знают, что Apple не была первой компанией, выпустившей на рынок цифровые музыкальные плееры. Diamond Multimedia представила Rio еще в 1998 году. Best Data — Cabo 64 в 2000 году. Оба продукта отлично зарекомендовали себя, были портативными и стильными. Почему же преуспел iPod, а не Rio или Cabo?

Apple применила чуть более «умное» решение, чем просто хорошая технология в шикарном дизайне. Она взяла хорошую технологию и «обернула» ее в отличную бизнес-модель. Настоящая инновация Apple — в простоте и удобстве загрузки цифровой музыки. Для этого компания создала революционную бизнес-модель, которая сочетала в себе аппаратное и программное обеспечение, а также сервис. Этот

подход работал подобно знаменитой модели «бритья и картриджей» компании Gillette, только с точностью до наоборот: Apple, по сути, раздавала «сменные кассеты-картриджи» (музыка iTunes с низким уровнем маржи), чтобы пользователи покупали «станок для бритья» (iPod с высокой маржинальностью). Эта модель по-новому определила ценность и привнесла в жизнь потребителя удобство.

Инновационные бизнес-модели изменили целые отрасли и перераспределили миллиарды долларов. Ритейл-дискаунтеры, например Walmart и Target, которые вышли на рынок с новаторскими на тот момент бизнес-моделями, в настоящее время составляют 75% от общего объема ритейла. Когда-то лоукостеры в США можно было сравнить с точкой на радаре. Сейчас это 55% от рыночной стоимости всех авиаперевозчиков. Из 27 компаний, появившихся за последние 25 лет и недавно вошедших в список Fortune 500, 11 сделали это благодаря инновационным бизнес-моделям.

Однако в известных компаниях, таких как Apple, подобные истории инноваций в бизнес-моделях встречаются редко. Анализ основных инноваций в действующих корпорациях за последние 10 лет показывает, что лишь немногие из них были связаны с бизнес-моделями. А исследование Американской ассоциации менеджмента показало, что на разработку новых бизнес-моделей глобальные компании направляют не более 10% инвестиций в инновации.

Тем не менее об этом говорят все. Опрос, проведенный Economist Intelligence Unit в 2005 году, показал, что более половины руководителей полагают, что для достижения успеха инновационные бизнес-модели станут еще более важными, чем инновационные продукты. Опрос корпоративных руководителей 2008 года подтвердил эти результаты. Почти все опрошенные управленцы сообщили о необходимости адаптировать свои бизнес-модели; более двух третей заявили, что необходимы значительные изменения. И в эти трудные экономические времена некоторые руководители уже находятся в поиске инновационных бизнес-моделей для учета постоянных изменений на своих рынках.

Топ-менеджмент в крупных компаниях сталкивается с трудным вопросом: почему так сложно обеспечить рост, который могут принести инновационные бизнес-модели? Наше исследование поднимает

## Идея вкратце

Когда Apple представила iPod, она применила более «умное» решение, чем просто хорошая технология в красивой обертке. Компания взяла хорошую технологию, где роль красивой обертки исполнила отличная бизнес-модель. Сочетая в себе аппаратное и программное обеспечение, а также сервис, модель принесла пользователям удобство, а Apple – рекордную прибыль.

Выдающиеся бизнес-модели могут изменить отрасль и обеспечить впечатляющий рост. Однако многие компании считают, что инновационная бизнес-модель – вещь сложная. Менеджеры не до конца понимают свою существующую модель, а это необходимо, чтобы понять, как или когда ей требуются изменения. Чтобы

понять, должна ли компания изменить свою бизнес-модель, Джонсон, Кристенсен и Кагерманн дают следующие рекомендации:

1. Сформулируйте, что делает существующую модель успешной. Например, какую проблему клиента она решает? Как модель зарабатывает деньги для компании?
2. Следите за появлением на горизонте новых успешных конкурентов. Это сигнал о том, что ваша модель нуждается в изменении.
3. Решите, стоит ли обновление бизнес-модели затраченных усилий. Ответ будет положительным, если новая модель изменит отрасль или рынок.

две проблемы. Во-первых, это отсутствие определения: в отношении динамики и процессов разработки бизнес-модели проводится очень мало исследований. Во-вторых, не многие компании в полной мере понимают свою существующую бизнес-модель: принцип ее развития, естественные взаимосвязи, а также ее сильные и слабые стороны. Поэтому в компаниях не знают, когда можно использовать возможности основного бизнеса, а когда требуется новая бизнес-модель.

Устранив подобные проблемы во множестве компаний, мы обнаружили, что изначально для внутренних и внешних заинтересованных сторон новые бизнес-модели часто выглядят непривлекательными. Чтобы понять направление движения, очертить границы того, что есть, компаниям нужна дорожная карта. Наша состоит из трех простых пунктов. Во-первых, нужно осознать, что успех не начинается с мыслей о бизнес-модели. Все начинается с размышлений о том, как решить потребности реального клиента, которому нужен конечный результат. Во-вторых, нужна общая схема, где будет изложено, как ваша компания будет решать эту потребность с выгодой для себя.

## Идея на практике

### Понимание текущей бизнес-модели

Успешная модель состоит из трех элементов:

- **Ценностное предложение клиенту.**

Эта модель, в отличие от других, помогает клиентам выполнить важную для них «работу».

*Пример:* пациенты MinuteClinics могут обратиться за врачебной помощью без предварительной записи. По незначительным проблемам со здоровьем прием ведут фельдшеры.

- **Формула прибыли.** Модель генерирует ценность для вашей компании с помощью таких факторов, как модель дохода, структура затрат, модель валовой прибыли и товарооборот.

*Пример:* недорогой автомобиль Nano, производимый Tata Group, приносит прибыль, поскольку компания сократила множество элементов в структуре затрат, установила валовую прибыль ниже стандартной и в больших количествах продала Nano конкретной группе потребителей — тем, кто покупает свой первый автомобиль в странах развивающегося мира.

- **Ключевые ресурсы и процессы.** В вашей компании есть специалисты, технологии, продукты, площади, оборудование и бренд, необходимые для того, чтобы обеспечить вашего клиента ценностным предложением. И в компании отлажены все процессы (обучение, производство, обслуживание) для эффективного использования этих ресурсов.

*Пример:* чтобы Tata Motors соответствовала формуле прибыли Nano, ей пришлось переосмыслить процессы проектирования, производства и дистрибуции автомобиля. Компания пересмотрела свою стратегию в отношении поставщиков, отдав на аутсорсинг 85% комплектующих для Nano. При этом для снижения операционных издержек Tata стала использовать почти на 60% меньше поставщиков, чем обычно.

### Подходящее время для внедрения новой модели

Эти обстоятельства часто требуют изменений в бизнес-модели:

В нашей модели этот план состоит из четырех частей. В-третьих, сравните новую модель с существующей, чтобы увидеть, какие изменения необходимо внести, если появилась такая возможность. Как только вы это сделаете, то узнаете, можете ли вы использовать существующие модель и структуру компании или потребуются отдельное подразделение, которое работало бы по новой модели. Каждая успешная компания удовлетворяет потребности реальных клиентов с помощью уже существующей эффективной бизнес-модели,

Возможность...	Пример
Удовлетворять потребности больших групп потребителей, считающих существующие решения слишком дорогими или сложными	Цель Nano — возможность для потребителей с низкими доходами в развивающихся странах купить дешевое авто
Использовать новые технологии или технологии на новых рынках	Компания создают коммерческое приложение по технологии, изначально разработанной для Вооруженных сил
Сфокусироваться на потребности, которую никто раньше не пытался удовлетворить	FedEx сосредоточилась на решении неудовлетворенной потребности клиентов: получать посылки быстрее и надежнее, чем любым другим сервисом
Необходимость...	Пример
Отразить атаки конкурентов-инноваторов, нацеленные на нижний ценовой сегмент	30 лет назад мини-заводы, производящие сталь по существенно низким ценам, стали вытеснять большие сталелитейные производства
Реагировать на изменения в конкурентной борьбе	Производитель электроинструментов Hilti начал сдавать свои инструменты в аренду отчасти потому, что новички, небольшие производители, стали увеличивать свою долю рынка, продавая высококачественные инструменты

независимо от того, понятна эта модель или нет. Давайте рассмотрим, к чему это приведет.

## Бизнес-модель: определение

Бизнес-модель, с нашей точки зрения, состоит из четырех взаимосвязанных элементов, при взаимодействии которых создается ценность. Самый главный элемент, безусловно, стоит на первом месте.

## Ценностное предложение клиенту (CVP)

Успешная компания — та, что нашла способ создать ценность для клиентов, то есть способ помочь клиентам выполнить важную для них работу. Под «работой» в данном случае мы подразумеваем решение фундаментальной проблемы.

Как только мы поймем суть «работы» и все ее аспекты, включая процесс ее выполнения, мы сможем разработать предложение. Чем важнее работа для клиента, тем ниже уровень удовлетворенности клиентов текущими предложениями. Чем лучше ваше решение по сравнению с существующими альтернативами (и, конечно, чем ниже цена), тем эффективнее CVP. Мы пришли к выводу, что возможности для создания CVP наиболее эффективны, когда альтернативные товары и услуги не были разработаны с учетом понимания реальной работы и вы можете разработать идеальное предложение, предназначенное для выполнения именно этой работы. Мы вернемся к этому вопросу позже.

## Формула прибыли

Формула прибыли — это план, который определяет, как компания создает ценность для себя, обеспечивая при этом ценность для клиента. Он состоит из следующих пунктов:

- *Модель дохода*: цена  $\times$  объем.
- *Структура затрат*: прямые затраты, косвенные затраты, экономия за счет масштаба. Структура затрат будет в основном зависеть от стоимости ключевых ресурсов, включенных в бизнес-модель.
- *Модель валовой прибыли*: учет ожидаемых объема и структуры затрат — необходимых элементов по каждой транзакции для достижения желаемой прибыли.
- *Скорость оборота ресурсов*: насколько быстро у нас должны пополняться запасы, «крутиться» основные средства и другие активы — и в целом насколько грамотно нам нужно использовать ресурсы, чтобы поддерживать планируемый объем и получать ожидаемую прибыль.

Люди часто думают, что понятия «формула прибыли» и «бизнес-модель» взаимозаменяемы. Но способ получения прибыли — только часть модели. Мы поняли, что крайне важно начать с определения цены, закладываемой в CVR, а затем сделать откат назад, чтобы определить, какими должны быть переменные затраты и валовая прибыль. Это даст представление о том, какими должны быть масштаб и скорость оборота ресурсов для достижения желаемой прибыли.

### **Основные ресурсы**

Основные ресурсы — это такие активы, как персонал, технологии, товары, услуги, оборудование, каналы и бренд, необходимые для предоставления ценностного предложения для потребителя. Внимание здесь фокусируется на ключевых элементах, создающих ценность для клиента и компании, и на взаимодействии этих элементов. (В арсенале каждой компании есть также общие ресурсы, которые не создают конкурентных преимуществ.)

### **Основные процессы**

Успешные компании осуществляют операционные и управленческие процессы, которые позволяют им создавать ценность посредством эффективного копирования и масштабирования. Сюда входят такие процессы, как обучение, разработка, производство, составление бюджета, планирование, продажи и сервис. К основным процессам также относятся внутренние правила, показатели и стандарты компании.

На этих четырех элементах строится любой бизнес. Ценностное предложение для клиента и формула прибыли определяют саму ценность для клиента и компании соответственно; основные ресурсы и процессы описывают, как эта ценность будет доведена как до клиента, так и до компании.

Пусть на первый взгляд эта структура кажется простой, но ее сила заключается в сложных взаимосвязях всех элементов. Большие изменения в любом из них влияют как на все остальные, так и на единое целое. Успешные компании разрабатывают более или менее стабильную систему, в которой эти элементы связаны последовательно и взаимно дополняя друг друга.

## Как создаются самые эффективные модели

Чтобы проиллюстрировать элементы структуры нашей бизнес-модели, мы рассмотрим процессы, стоящие за инновационными бизнес-моделями двух компаний.

### Создание ценностного предложения для клиента

Невозможно обновить старую бизнес-модель или выстроить новую без четкого понимания того, что нужно вашему клиенту. Часто это начинается с довольно простой идеи. Представьте на мгновение, что вы стоите под дождем на дороге где-то в Мумбаи. Вокруг вас большое количество мотороллеров, опасно снующих вокруг вас и автомобилей. Если вы присмотритесь повнимательнее, то увидите, что на многих из них ездят целой семьей — родители и несколько детей.

Ваша первая мысль — «Да это безумие!» или «Такое возможно только в развивающихся странах — выживают как могут!».

Когда Ратан Тата из Tata Group увидел эту сцену, то осознал, что ему предстоит сделать очень важную работу: дать семьям со скутером безопасную альтернативу. Он понимал, что самый дешевый автомобиль в Индии стоит в пять раз дороже, чем скутер, и что многие из этих семей не могут себе позволить купить машину. Предложение недорогой, безопасной и всепогодной альтернативы было мощным ценностным предложением с потенциальным охватом в десятки миллионов человек, для которых рынок отсутствовал. Ратан Тата также осознал, что бизнес-модель Tata Motors не может быть использована для разработки такого продукта по низкой цене.

Пример из другого рынка — Hilti, производитель мощных строительных электроинструментов из Лихтенштейна. Компания взглянула под другим углом на потребности своих клиентов. Строители-подрядчики зарабатывают деньги, строя объекты; если необходимых инструментов нет в наличии или они плохо работают, работа не будет выполнена. Подрядчики зарабатывают деньги не на владении инструментами, а на их максимально эффективном использовании. Hilti может помочь подрядчикам делать свою работу, продавая использование инструментов вместо самих инструментов. За ежемесячную плату компания сможет управлять инвентарными запасами своих



## Элементы успешной бизнес-модели

**КАЖДАЯ ПРЕУСПЕВАЮЩАЯ КОМПАНИЯ** работает по эффективной бизнес-модели. Систематический пересмотр всех ее составных частей дает руководителям возможность понять, как модель способствует созданию ценностного предложения, принося компании прибыль и используя определенные основные ресурсы и процессы. Понимая это, руководство компании может оценить, насколько эффективно можно использовать одну и ту же модель для абсолютно иного CVP. И что нужно сделать для разработки нового предложения, если возникнет такая необходимость?

### Ценностное предложение для клиента (CVP)

- **Целевой потребитель**
- «Работа», которую необходимо выполнить для решения важной проблемы или удовлетворения важной потребности целевого потребителя.
- **Предложение**, которое решает проблему или удовлетворяет потребность. Определяется не только самим продуктом, но и тем, как он продается.

### ФОРМУЛА ПРИБЫЛИ

- **Модель дохода**  
Сколько денег можно заработать: цена × объем. Объем можно рассматривать с точки зрения размера рынка, частоты покупок, дополнительных продаж и т. д.
- **Структура затрат**  
Распределение затрат: включает в себя стоимость ключевых активов, прямые затраты, косвенные затраты, экономию за счет масштаба.
- **Модель валовой прибыли**  
Чистый объем каждой транзакции для достижения желаемого уровня прибыли.
- **Скорость оборота ресурса**  
Скорость использования ресурсов для поддержки планируемого объема. Включает в себя время выполнения заказа, пропускную способность, товароборот, использование активов и т. д.

### ОСНОВНЫЕ РЕСУРСЫ

Необходимые для доведения предложения ценности для клиента с прибылью для клиента.

Может включать в себя:

- персонал;
- технологии, продукты;
- оборудование;
- информацию;
- каналы;
- партнерство, союзы;
- бренд.

**ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ**, так же как и внутренние правила, показатели и стандарты компании, которые делают ценностное предложение для клиента прибыльным для компании с возможностью его масштабировать и копировать в будущем. Может включать в себя:

- **процессы:** дизайн, разработка продукта, поиск, производство, маркетинг, наем и обучение;
- **правила и показатели ИТ:** требования к прибыльности инвестиций, условия кредитования, сроки поставки, условия поставщика;
- **нормы:** масштаб возможностей, необходимых для инвестиций, выход на клиентов и каналы.

## Hilti меняет курс

**НИЛТИ ИЗВЛЕКАЕТ ВЫГОДУ** из того, что превращает товар в услугу. Это возможность поменять правила игры и увеличить прибыль. Вместо того, чтобы продавать инструменты (по все более низким ценам), компания продает услугу под названием «просто инструмент, который вам нужен в определенный момент времени: он не требует ремонта или хранения». Такое радикальное переосмысление ценностного предложения потребовало изменений во всех элементах бизнес-модели компании.

<b>Традиционная компания — производитель электроинструментов</b>		<b>Сервисная служба Hilti</b>
Продажа промышленного и профессионального оборудования и расходных материалов	<b>Ценностное предложение для клиента</b>	Аренда большой линейки инструментов для повышения производительности подрядчиков на строительном объекте
Низкая прибыльность, высокий товарооборот	<b>Формула прибыли</b>	Более высокая прибыльность; тяжелый актив; ежемесячные платежи за техническое обслуживание, ремонт и замену инструмента
Канал сбыта, низкозатратные производства в развивающихся странах, НИОКР	<b>Основные ресурсы и процессы</b>	Сильный акцент на прямых продажах, управление контрактами, ИТ-системы для управления запасами, складирования и ремонта

клиентов, предоставлять инструмент отличного качества в нужное время, быстро делать замену, ремонтировать и модернизировать. Чтобы реализовать это ценностное предложение, компании необходимо было создать программу управления запасом инструментов и в процессе работы сместить акцент с производства и дистрибуции на сервис. Hilti пришлось принять новую формулу прибыли, привлечь новые ресурсы и отладить новые процессы.

Самым важным атрибутом ценностного предложения для клиента является его точность попадания: ничего лишнего — только эффективное выполнение работы клиента. Но достичь такой точности часто бывает труднее всего. В попытке создать новое, компании часто забывают сосредоточиться на одной работе; они расплывают свои усилия на множество вещей сразу. Занимаясь несколькими вещами одновременно, у них не получается сделать хорошо что-то одно.

Один из способов сформировать точное ценностное предложение для клиента — подумать о четырех наиболее распространенных барьерах, мешающих людям выполнять определенную работу: низкие доходы, доступ, навыки или время. Производитель программного обеспечения Intuit для удовлетворения потребностей владельцев малого бизнеса разработал приложение QuickBooks, предназначенное для оптимизации денежных ресурсов. Работая с очень простым ПО для бухгалтеров, Intuit решил проблему навыков, которая удерживала неподготовленных владельцев малого бизнеса от использования более сложного программного обеспечения. MinuteClinic, оператор базового медицинского обслуживания в аптеках, решил проблему времени, из-за которой люди с незначительными проблемами со здоровьем не обращались к врачу. Компания дала возможность пациентам без предварительной записи обращаться к фельдшерам при аптеках.

### **Разработка формулы прибыли**

Ратан Тата знал, что единственный способ заставить пересесть со скутера в автомобиль — это преодолеть барьер благосостояния, резко снизив цену. «А вдруг я смогу изменить правила игры и сделать автомобиль в пределах \$1500?» — задумался Тата, держа в уме отметку в районе \$ 2500, что составляет менее половины цены самого дешевого автомобиля. Это, конечно, имело драматические последствия для формулы прибыли: это влекло как значительное снижение валовой прибыли, так и радикальное сокращение многих элементов в структуре затрат. Тата знал, что он тем не менее мог бы остаться в прибыли, если бы резко увеличил объем продаж. Он также понимал, что его целевая база потребителей потенциально огромна.

В случае с Hilti переход к программе управления контрактами потребовал перевода активов с балансов клиентов на собственный баланс, а доход складывался на основе модели аренды/подписки. За ежемесячную плату клиенты могли получить полный комплект инструментов, ремонт и техническое обслуживание. Это привело к фундаментальным изменениям формулы прибыли: потоку доходов (ценообразование, распределение платежей и способы определения

объема продаж), структуры затрат (включая дополнительные продажи, разработку и управление контрактами), валовой прибыли и количеству сделок.

### **Определение ключевых ресурсов и процессов**

Изложив ценностное предложение для клиента и бизнеса, компании следом должны сфокусироваться на основных ресурсах и процессах, необходимых для достижения этой ценности. Например, для фирмы, предоставляющей услуги специалистов, основные ресурсы, как правило, ее сотрудники, а основные процессы, естественно, связаны с людьми (например, обучение и развитие). Для компании, занимающейся упаковкой товаров, сильные бренды и грамотно отобранные розничные торговцы могут быть основными ресурсами, а связанные между собой процессы построения бренда и управления каналами сбыта — основными процессами.

Зачастую разница состоит не в отдельных ресурсах и процессах, а в их взаимосвязях. Компаниям каждый раз необходимо интегрировать свои основные ресурсы и процессы уникальным способом, чтобы идеально выполнить работу для множества потребителей. Когда они это делают, то почти всегда создают устойчивое конкурентное преимущество. Начальный фокус на ценностном предложении и формуле прибыли дает понять взаимосвязь этих ресурсов и процессов. Например, большинство больниц общего профиля формулируют ценностное предложение по типу «Мы сделаем все для всех». Чтобы все было для всех, нужно, чтобы больницы обладали огромным набором ресурсов (специалисты, оборудование и т. д.), которые не могут быть связаны частным образом. Результатом является не просто отсутствие индивидуальности, а неудовлетворенность.

С другой стороны, больница, которая фокусируется на конкретном ценностном предложении, может интегрировать свои ресурсы и процессы уникальным образом, что позитивно отражается на клиентах. Например, центр National Jewish Health работает на основе конкретного ценностного предложения, сформулированного нами следующим образом: «Если у вас заболевание легочной системы, вам сюда. Мы определим его основную причину и назначим эффективную

терапию». Сужение своей специализации позволило компании National Jewish разработать процессы, объединяющие персонал и специальное оборудование.

Чтобы выполнить требования своего ценностного предложения для клиента и формулы прибыли для автомобиля Nano, Tata Motors пришлось по-новому взглянуть на разработку, производство и дистрибуцию автомобилей. Tata создала небольшую команду достаточно молодых инженеров, которые в отличие от их более опытных коллег-конструкторов были свободны в своих решениях и не испытывали давления со стороны существующей формулы прибыли компании. Эта команда сократила количество деталей в автомобиле, что привело к значительной экономии средств. Tata также переосмыслила свою стратегию в отношении поставщиков, решив отдать на аутсорсинг 85% комплектующих Nano и сократив количество поставщиков почти на 60%. Это привело к снижению операционных издержек и более значимой экономии за счет масштаба.

Кроме того, Tata разрабатывает совершенно новый способ сборки и дистрибуции своих автомобилей. Конечный план состоит в том, чтобы отправлять модульные узлы транспортных средств на сборочные заводы как самой компании, так и независимых предпринимателей. Именно на таких производствах и будет происходить сборка автомобилей на заказ. Проектирование и производство Nano, а также его дистрибуция и сервис будут происходить на основе радикально иной модели — без нее раньше реализовать все это было невозможно. А пока окончательного решения нет, Ратан Тата может еще подумать и над проблемой безопасности дорожного движения.

Для Hilti главная задача заключалась в том, чтобы обучить своих торгвых представителей выполнять совершенно новую задачу. Управление большой линейкой продукции — это не дело пяти минут. Пройдут дни, недели и даже месяцы, чтобы убедить клиентов купить программу вместо продукта. Люди, работающие в полях и привыкшие иметь дело с руководителями низшего звена и местными менеджерами по закупкам из мобильных трейлеров, осознали, что оказались за одним столом с высшим руководством компании.

Кроме того, лизинг подразумевал новые ресурсы — персонал, более надежные ИТ-системы, современные технологии. Все это было

необходимо для проектирования и разработки соответствующих пакетов, а впоследствии — для достижения соглашения о ежемесячных платежах. Hilti нуждалась в менее затратном, но более эффективном обслуживании большого количества инструментов, чем это было у его клиентов. Нужны были системы складирования, управления запасами и запчастей. Для ведения учета клиентской базы Hilti запустила сайт, который позволял подрядчикам-строителям иметь доступ к полному каталогу инструментов и их техническим характеристикам. Располагая этой информацией, менеджеры компании могут легко вести учет затрат, связанных с этими активами.

Правила, стандарты и показатели компании часто являются последним элементом, который отражается в развивающейся бизнес-модели. Их воздействие нельзя полностью предвидеть, пока новый продукт или услуга не пройдут первые испытания. Да так и не должно быть. На начальном этапе необходимо иметь возможность менять бизнес-модель.

## **Время для внедрения новой бизнес-модели**

Внедрение бизнес-модели в солидных компаниях должно быть обдуманым шагом. Они часто могут создавать новые продукты в пику конкурентам, но без фундаментального изменения собственной бизнес-модели. Например, компания Procter & Gamble разработала ряд так называемых «прорывных рыночных инноваций», выведя на рынок такие товары, как одноразовую швабру Swiffer и новый освежитель воздуха Febreze. Оба продукта основаны на существующей бизнес-модели P&G и ее доминирующем положении в сегменте потребительских товаров для дома.

Однако, безусловно, бывают времена, когда для дальнейшего роста нужно выходить не только на незнакомые рынки, но и разрабатывать новую бизнес-модель. Но когда это делать? Короткий ответ: «Когда необходимо качественно изменить все четыре элемента вашей существующей модели». Но это не всегда так просто. Здесь явно требуется управленческая оценка. Тем не менее мы назовем пять стратегических обстоятельств, которые, по нашим наблюдениям, часто требуют изменения бизнес-модели: