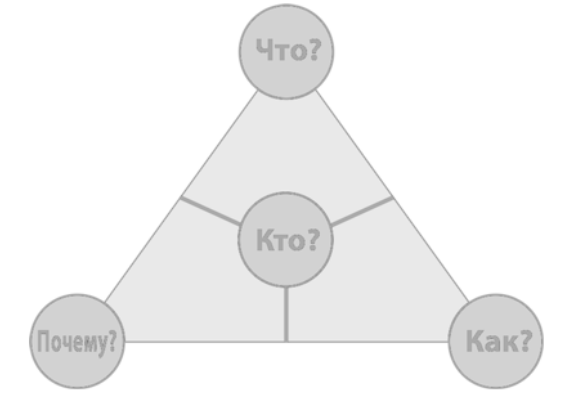
7. «Без излишеств». Что угодно, лишь бы дешево

**Шаблон**

Суть шаблона «Без излишеств» очевидна: обычное ценностное предложение сводится к минимуму (что), а конечная экономия на расходах выливается для клиентов, как правило, в значительно более низкие цены (что). Главная цель – охватить как можно более широкую целевую аудиторию, а в идеале даже массового потребителя (кто). Хотя для таких клиентов вопрос цены стоит более остро, чем для людей с более высоким социально-экономическим статусом, данная бизнес-модель может оказаться весьма прибыльной в случае ее применения на массовом рынке (почему). Залог успеха, вне всяких сомнений, в постоянной адаптации всех процессов с целью минимизировать затраты. Это единственно верный путь держать цены настолько низкими, чтобы привлечь по-настоящему широкую аудиторию (как).

Bản chất của mô hình Không kiểu cách rất rõ ràng: đề xuất giá trị thông thường được giảm xuống mức tối thiểu (cái gì) và kết quả là tiết kiệm chi phí dẫn đến mức giá thường thấp hơn đáng kể cho khách hàng (cái gì). Mục tiêu chính là tiếp cận đối tượng mục tiêu rộng nhất có thể và lý tưởng nhất là cả người tiêu dùng đại chúng (ai). Mặc dù những loại khách hàng này có xu hướng quan tâm đến giá cả hơn những người có địa vị kinh tế xã hội cao hơn nhưng mô hình kinh doanh này có thể mang lại lợi nhuận rất cao nếu áp dụng cho thị trường đại chúng (tại sao). Chìa khóa thành công chắc chắn là sự thích ứng liên tục của tất cả các quy trình nhằm giảm thiểu chi phí. Đây là cách chắc chắn duy nhất để giữ giá đủ thấp để thu hút lượng khán giả thực sự rộng rãi (làm thế nào).



Держать цены на низком уровне вам поможет один эффективный метод: стандартизировать предложения таким образом, чтобы воспользоваться преимуществом экономии от масштаба и в полной мере задействовать производственные мощности (как). Можно также оптимизировать дистрибуцию с помощью, например, «Самообслуживания» (как). Если все пойдет хорошо, комбинация более скудного ценностного предложения и экономии затрат принесет желаемые плоды. Отсюда следует, что минимизация ценностного предложения должна затрагивать именно те аспекты, где возможно осуществить максимальное сокращение расходов.

Một cách hiệu quả để giữ giá ở mức thấp là tiêu chuẩn hóa các sản phẩm của bạn theo cách tận dụng lợi thế quy mô và tận dụng tối đa năng lực sản xuất (làm thế nào). Bạn cũng có thể tối ưu hóa hoạt động phân phối bằng cách sử dụng "Tự phục vụ" (cách thức). Nếu mọi việc suôn sẻ, sự kết hợp giữa đề xuất giá trị tinh gọn hơn và tiết kiệm chi phí sẽ mang lại kết quả mong muốn. Theo đó, việc giảm thiểu đề xuất giá trị sẽ giải quyết chính xác những khía cạnh có thể đạt được mức giảm chi phí tối đa.

**Происхождение**

Генри Форд прославился как пионер модели «Без излишеств», когда в 1908 г. представил свою Model Т. На момент выпуска автомобиль продавался по невероятно низкой цене $850, примерно вполовину от обычной стоимости автотранспортного средства в то время. Такой цены Форду удалось добиться за счет использования методов крупносерийного производства и, позднее, конвейерных линий. Клиенты более не могли приобретать автомобили, произведенные по их индивидуальному заказу, но цена диктовала свои условия. Саркастическое замечание Генри Форда на сей счет: «Вы можете выбрать любой цвет, если это черный», – с тех пор вошло в историю. Столь низкую цену обусловила прежде всего простая конструкция, используемая для Model Т. Машина была оснащена скромным двигателем в 20 лошадиных сил и относительно простой стальной ходовой частью. Форда ждал такой ошеломительный успех, что к 1918 г. каждая вторая машина в Соединенных Штатах была Model T, а к 1927-му, когда выпуск этой модели прекратился, было продано свыше 15 млн экземпляров.

**Nguồn gốc**

Henry Ford trở nên nổi tiếng với tư cách là người tiên phong của mẫu xe "không kiểu cách" khi ông giới thiệu Model T vào năm 1908. Vào thời điểm ra mắt, chiếc xe được bán với mức giá cực kỳ thấp là 850 USD, chỉ bằng một nửa giá thành thông thường của một chiếc xe hơi. vào thời điểm đó. Ford đã có thể đạt được mức giá này bằng cách sử dụng các phương pháp sản xuất số lượng lớn và sau đó là dây chuyền lắp ráp. Khách hàng không còn có thể mua những chiếc xe được sản xuất theo đơn đặt hàng riêng của họ nữa, nhưng giá cả đã quyết định các điều khoản của nó. Nhận xét mỉa mai của Henry Ford về vấn đề này: “Bạn có thể chọn bất kỳ màu nào miễn là nó màu đen,” đã đi vào lịch sử. Mức giá thấp như vậy chủ yếu là do thiết kế đơn giản được sử dụng cho Model T. Chiếc xe được trang bị động cơ khiêm tốn 20 mã lực và khung thép tương đối đơn giản. Ford đã thành công rực rỡ đến nỗi đến năm 1918, cứ mỗi chiếc ô tô thứ hai ở Hoa Kỳ là Model T, và đến năm 1927, khi việc sản xuất mẫu xe này ngừng sản xuất, hơn 15 triệu chiếc đã được bán ra.

**Новаторы**

После Model T Генри Форда шаблон «Без излишеств» послужил импульсом для инновационных бизнес-моделей во многих областях (рис. 26). Хорошо знакомый сегодня всем например – бюджетные авиаперевозки. Американская Southwest Airlines, созданная в начале 1970-х, предлагает клиентам очень дешевые билеты без дополнительных услуг вроде питания

на борту, резервирования места или помощи со стороны туристических агентств. В отличие от традиционных перевозчиков авиакомпании, работающие по этой модели, обычно не пользуются крупными аэропортами, а выбирают мелкие отдаленные аэропорты на периферии. Хотя

они далеко не так удобно расположены, такие аэропорты взимают более низкие сборы. Появление модели бюджетных авиаперевозок повлекло за собой разительные изменения в области авиаперевозок. Согласно подсчетам, каждый второй перелет в Европе осуществляется лоукостером.

**Người đổi mới**

Kể từ Model T của Henry Ford, mẫu đơn giản đã truyền cảm hứng cho sự đổi mới mô hình kinh doanh trong nhiều lĩnh vực (Hình 26). Ví dụ, một điều được mọi người biết đến ngày nay là du lịch hàng không giá rẻ. American Southwest Airlines, được thành lập vào đầu những năm 1970, cung cấp cho khách hàng những tấm vé rất rẻ mà không cần thêm dịch vụ bổ sung như bữa ăn.

trên tàu, đặt chỗ hoặc hỗ trợ từ các công ty du lịch. Khác với các hãng vận chuyển truyền thống, các hãng hàng không hoạt động theo mô hình này thường không sử dụng các sân bay lớn mà lựa chọn các sân bay nhỏ, xa ở ngoại vi. Mặc dù

Chúng gần như không có vị trí thuận tiện và các sân bay này tính phí thấp hơn. Sự xuất hiện của mô hình du lịch hàng không giá rẻ đã mang đến những thay đổi mạnh mẽ trong ngành du lịch hàng không. Theo ước tính, cứ 2 chuyến bay ở châu Âu lại được thực hiện bởi một hãng hàng không giá rẻ.

Супермаркеты-дискаунтеры, продающие продукты питания по низким ценам, – еще один пример практического применения бизнес-модели «Без излишеств». Существенные скидки оказываются возможны благодаря отсутствию марочных товаров и весьма небольшому ассортименту продуктов на полках. Обороты, как следствие, заметно вырастают, а это означает, что супермаркеты экономят не только на складских запасах, но также имеют преимущество при переговорах с поставщиками. И в дополнение ко всему перечисленному дискаунтеры обычно стараются обходиться без излишних украшений своих магазинов (оставаясь верными принципу «Без излишеств») и ограничивают до минимума число сотрудников.

Các siêu thị giảm giá bán thực phẩm với giá thấp là một ví dụ khác về ứng dụng thực tế của mô hình kinh doanh Không kiểu cách. Có thể giảm giá đáng kể do không có hàng hóa có thương hiệu và rất ít sản phẩm trên kệ. Nhờ đó, doanh thu tăng lên rõ rệt, đồng nghĩa với việc siêu thị không chỉ tiết kiệm hàng tồn kho mà còn có lợi thế trong việc đàm phán với nhà cung cấp. Và ngoài tất cả những điều trên, những người bán hàng giảm giá thường cố gắng tránh việc trang trí không cần thiết cho cửa hàng của mình (tuân theo nguyên tắc "không rườm rà") và hạn chế số lượng nhân viên ở mức tối thiểu.

Ресторанная сеть быстрого питания McDonald's также руководствуется бизнес-моделью «Без излишеств». Когда в 1940-х гг. рестораны для автомобилистов переживали серьезный кризис, владельцы и братья Ричард и Морис Макдональд затеяли масштабную реструктуризацию бизнеса, сократив число предлагаемых услуг до десяти пунктов меню, заменив обычные тарелки бумажными и внедрив новый, более дешевый метод приготовления бургеров. Помимо этого, они уволили две трети официантов и ввели самообслуживание. Описанные преобразования позволили продавать гамбургеры по фантастически низкой цене 15 центов за штуку. Концепция «Без излишеств» помогла ресторану вновь встать на путь к успеху и до сих пор является неотъемлемой частью философии McDonald's. Вскоре после повторного открытия клиенты выстраивались в длинные очереди перед прилавком – а остальное вам уже известно.

Chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh McDonald's cũng đi theo mô hình kinh doanh "không rườm rà". Khi vào những năm 1940 Các nhà hàng phục vụ khách ngồi trên xe đang gặp khủng hoảng nghiêm trọng, chủ sở hữu và anh em Richard và Maurice MacDonald đã tiến hành tái cơ cấu lớn hoạt động kinh doanh, giảm số lượng dịch vụ được cung cấp xuống còn 10 món trong thực đơn, thay thế đĩa thông thường bằng đĩa giấy và giới thiệu một phương pháp mới, rẻ hơn chuẩn bị bánh mì kẹp thịt. Ngoài ra, họ còn sa thải 2/3 số nhân viên phục vụ và áp dụng hình thức tự phục vụ. Những biến đổi được mô tả đã giúp bạn có thể bán bánh mì kẹp thịt với mức giá cực kỳ thấp là 15 xu mỗi chiếc. Khái niệm "Không kiểu cách" đã giúp đưa nhà hàng trở lại con đường thành công và vẫn là một phần không thể thiếu trong triết lý của McDonald's ngày nay. Ngay sau khi mở cửa trở lại, khách hàng bắt đầu xếp hàng dài trước quầy - và bạn đã biết phần còn lại.



Aravind Eye Care System – основанная доктором Говиндаппа Венкатасвами сеть офтальмологических клиник, в которых обслуживаются пациенты не только из Индии, но и со всего мира. Aravind Eye Care System предлагает пациентам первоклассное лечение и хирургические операции в любой из клиник своей сети. Это крупнейший офтальмологический центр, который проводит тысячи бесплатных операций для бедных людей. Бесплатные операции финансируются за счет более крупных поступлений от состоятельных пациентов, которые в состоянии оплатить услуги Aravind по рыночным ценам. Кроме того, в рамках проекта Всемирного банка клинику финансирует индийское правительство. Инновационный подход Aravind к лечению, предполагающий рациональное использование ресурсов и труда врачей, обеспечивает высокий оборот пациентов без потери качества лечения. В результате расходы на каждого пациента остаются низкими, а некоторые клиники центра принимают по 2000 пациентов в день. Несмотря на обслуживание огромного числа бедных пациентов, которые не могут позволить себе платное лечение, репутация Aravind, славящейся высоким качеством, привлекает состоятельных пациентов со всего мира, готовых совершить дальний переезд и заплатить огромную

сумму за лечение.

Hệ thống Chăm sóc Mắt Aravind là một chuỗi các phòng khám nhãn khoa do Tiến sĩ Govindappa Venkataswamy thành lập, phục vụ bệnh nhân không chỉ từ Ấn Độ mà còn từ khắp nơi trên thế giới. Hệ thống Chăm sóc Mắt Aravind cung cấp cho bệnh nhân các quy trình điều trị và phẫu thuật hạng nhất tại bất kỳ phòng khám nào trong mạng lưới của mình. Đây là trung tâm nhãn khoa lớn nhất thực hiện hàng nghìn ca phẫu thuật miễn phí cho người nghèo. Các ca phẫu thuật miễn phí được tài trợ bởi doanh thu lớn hơn từ những bệnh nhân giàu có, những người có khả năng trả giá thị trường cho các dịch vụ của Aravind. Ngoài ra, là một phần của dự án của Ngân hàng Thế giới, phòng khám này được chính phủ Ấn Độ tài trợ. Phương pháp điều trị đổi mới của Aravind, bao gồm việc sử dụng hợp lý các nguồn lực và sức lao động của bác sĩ, đảm bảo tỷ lệ luân chuyển bệnh nhân cao mà không làm giảm chất lượng điều trị. Do đó, chi phí cho mỗi bệnh nhân vẫn ở mức thấp, một số phòng khám của trung tâm tiếp nhận 2.000 bệnh nhân mỗi ngày. Mặc dù phục vụ một số lượng lớn bệnh nhân nghèo không đủ khả năng chi trả để điều trị, danh tiếng về chất lượng cao của Aravind vẫn thu hút những bệnh nhân giàu có từ khắp nơi trên thế giới, những người sẵn sàng đi xa và trả những khoản phí khổng lồ.

lượng để điều trị.

**Когда и как применять шаблон «Без излишеств»**

Рынки с покупателями, для которых остро стоит вопрос цены, просто созданы для шаблона «Без излишеств». Чрезмерно чувствительные к ценам клиенты покупают лишь те товары и услуги, что подходят им по стоимости. Шаблон «Без излишеств» дает оптимальные результаты, если вы можете выгодно воспользоваться экономией от масштаба и сократить расходы за счет использования стандартизированных товаров, процессов и услуг. Развивающиеся рынки и их «экономные» продукты – настоящие непаханое поле для деятельности в рамках шаблона «Без излишеств». Лозунг этой бизнес-модели – «Меньше значит больше!».

Khi nào và làm thế nào để sử dụng mẫu Không kiểu cách

Các thị trường có người mua nhạy cảm về giá được thiết kế cho mẫu Không kiểu cách. Những khách hàng quá nhạy cảm về giá chỉ mua những hàng hóa và dịch vụ phù hợp với mức giá của họ. Mẫu Không rườm rà tạo ra kết quả tối ưu khi bạn có thể hưởng lợi từ quy mô kinh tế và giảm chi phí bằng cách sử dụng các sản phẩm, quy trình và dịch vụ được tiêu chuẩn hóa. Các thị trường mới nổi và các sản phẩm “tiết kiệm” của họ là một lĩnh vực hoạt động thực sự trong khuôn khổ khuôn mẫu “Không rườm rà”. Khẩu hiệu của mô hình kinh doanh này là “Less is more!”

Несколько вопросов для размышления

• Какие требования клиентов мы можем объединить и стандартизировать для уменьшения разнообразия?

• В каком аспекте нам требуется дифференциация?

• Как нам выйти за рамки привычного мышления, сформированного нашим гипер техническим обществом, и нацелиться на развивающиеся рынки, для которых чрезвычайно остро стоит вопрос цены?

• Где и как мы можем избавиться от ненужных трат и сократить расходы в цепочке создания добавленной стоимости?

• Как нам добиться экономии от масштаба в оформлении заказов, производстве, научно-исследовательской деятельности и дистрибуции?

• Можем ли мы радикально модернизировать процессы с целью экономии расходов?

Một số câu hỏi cần xem xét

• Chúng ta có thể tổng hợp và tiêu chuẩn hóa những yêu cầu nào của khách hàng để giảm bớt sự đa dạng?

• Chúng ta cần sự khác biệt ở khía cạnh nào?

• Làm thế nào chúng ta có thể vượt ra khỏi lối suy nghĩ thông thường được định hình bởi xã hội siêu kỹ thuật của chúng ta và nhắm tới các thị trường mới nổi nơi giá cả là vấn đề then chốt?

• Ở đâu và bằng cách nào chúng ta có thể loại bỏ lãng phí không cần thiết và giảm chi phí trong chuỗi giá trị?

• Làm thế nào chúng ta có thể đạt được tính kinh tế nhờ quy mô trong đặt hàng, sản xuất, R&D và phân phối?

• Chúng ta có thể hiện đại hóa triệt để các quy trình để tiết kiệm chi phí không?