

Оливер Гассман,
Каролин Франкенбергер,
Микаэла Шик

БИЗНЕС → МОДЕЛИ

 альпина
ПАБЛИШЕР | бизнес

55 лучших
шаблонов

Оливер Гассман

**Бизнес-модели: 55
лучших шаблонов**

«Альпина Диджитал»

2014

Гассман О.

Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / О. Гассман — «Альпина Диджитал», 2014

ISBN 978-5-9614-4314-1

Успех компании зависит от выбора наиболее подходящей бизнес-модели. Предложенная в этой книге методология – отличное подспорье как для начинающих компаний, так и для тех, кто хочет перестроить свой бизнес и достичнуть новых высот. Авторы рассказывают о стратегии создания и внедрения инновационных бизнес-моделей, а также о важных этапах и препятствиях на этом пути. Основная часть книги – это 55 шаблонов бизнес-моделей, по которым строится бизнес наиболее успешных современных компаний. Вы найдете подробное описание бизнес-моделей, историю их развития и советы о том, в каких случаях стоит взять на вооружение именно этот шаблон.

ISBN 978-5-9614-4314-1

© Гассман О., 2014

© Альпина Диджитал, 2014

Содержание

Введение	9
Часть I	11
1. Что такое бизнес-модель, и почему требуется ее инновационное преобразование	12
Эпоха создания инновационных бизнес-моделей	12
Элементы бизнес-модели	14
Проблемы создания инновационных бизнес-моделей	17
Проблема № 1: трудности, связанные с необходимостью мыслить вне рамок доминирующей в данной отрасли логики	19
Проблема № 2: трудности, связанные с необходимостью мыслить категориями бизнес-моделей, а не технологий и продуктов	20
Проблема № 3: нехватка системных инструментов	22
2. Навигатор по бизнес-моделям	26
Творческое воспроизведение и важность рекомбинации	27
«Подпись»	28
«Бритва и лезвие»	28
Стратегии генерирования новых бизнес-идей	29
Инициализация: анализ бизнес-экосистем	32
Понимание игроков	34
Анализ влияющих факторов	37
Генерирование идей: адаптирование шаблонов	45
Использование принципа подобия для адаптирования шаблонов	47
Использование принципа конфронтации для адаптирования шаблонов	48
Успешные процессы генерирования идей	50
Как отбирать идеи – метод NABC	53
Интеграция: формирование бизнес-модели	54
Внутренняя согласованность	55
Внешняя согласованность	56
Применение: осуществление планов	58
Проектирование	60
Создание прототипа	60
Тестирование	61
3. Управление переменами	64
Стимулирование перемен	64
Демонстрируйте заинтересованность	65
Привлекайте сотрудников к управлению переменами	65
Привлекайте активных сторонников и лидеров в управлении переменами	66
Избегайте когнитивных искажений	67
Синдром толстого курильщика	69
Составьте план действий	69
Нарисуйте свое будущее	70

Одержите несколько быстрых побед	70
Обозначьте структуру и цели	71
Выстройте структуру	71
Сформулируйте цели	72
Внедряйте системы управления эффективностью	73
Наращивайте способности	73
Правильно подбирайте команду	74
Восполнять недостающие способности	75
Формируйте культуру инноваций	76
Часть II	79
1. «Айкидо». Превращая сильные стороны соперника в слабые	80
2. «Аренда вместо покупки». Платите за право временного пользования	85
3. «Аукцион». Раз, два... продано!	89
4. «Аффилирование». Твой успех – мой успех	93
5. «Банкомат». Делаем деньги при отрицательном оборотном капитале	98
6. «Бартер». Баш на баш	102
7. «Без излишеств». Что угодно, лишь бы дешево	107
8. «Белая этикетка». Стратегия бренда продавца	111
9. «Брендинг ингредиентов». Бренд внутри бренда	116
10. «Бритва и лезвие». Наживка и крючок	121
11. «Гарантированные работоспособность и наличие».	125
Обеспечение доступа к продукту	
12. «Двусторонний рынок». Обеспечение косвенного сетевого эффекта	130
13. «Дирижер». Руководя цепочкой создания стоимости	134
14. «Длинный хвост». Из мелочей слагается крупное, или По монетке в кошелек – он и наполнится	138
15. «Долевая собственность». Таймшер обеспечивает эффективное использование	142
16. «Дополнительные возможности». Доплата за опции	146
17. «Игрок одного уровня». Как выиграть от специализированных ноу-хау	152
18. «Интегратор». Участие от начала и до конца	156
19. «Использование по максимуму». Преумножайте компетентность за рамками основного бизнеса	160
20. «Контракты, основанные на показателях». Оплата зависит от результата	165
21. «Краудсорсинг». Привлечение «толпы»	169
22. «Краудфандинг». Коллективное финансирование	174
23. «Лицензирование». Коммерциализация интеллектуальной собственности	178
24. «Лояльность клиентов». Стимулирование преданности	183
25. «Магазин в магазине». Интегрированный бизнес	187
26. «Массовая кастомизация». В расчете на индивидуальность	191
27. «Мусор – в наличные». Как превратить старье и отходы в реальные деньги	195

28. «Обратная инновация». Учиться на достаточно хороших решениях	199
29. «Оплата по факту использования». Платите только за то, чем воспользовались	203
30. «Ориентация на бедных». Клиенты у основания пирамиды доходов	207
31. «От проталкивания к привлечению». Клиенты создают воронку стоимости	211
32. «Открытый бизнес». Возьмите на вооружение совместное создание стоимости	216
33. «Оцифровывание». Перевод реальных продуктов в цифровой формат	221
34. «Перекрестные продажи». Убить двух зайцев одним выстрелом	226
35. «Платите по желанию». Во сколько вы это оцениваете	230
36. «Подписка». Покупка сезонного абонемента на услуги	233
37. «Пользовательский проект». Клиент как изобретательный предприниматель	236
38. «"Привязывание" клиентов». Принуждение к лояльности за счет высоких расходов на смену поставщика	240
39. «Провайдер решений». Все в одних руках	245
40. «Продажа впечатлений». Продукты, взывающие к эмоциям	249
41. «Прямые продажи». В обход посредников	254
42. «Разделение доходов». Обоюдный выигрыш через симбиоз	258
43. «Робин Гуд». Забрать у богатых и отдать бедным	262
44. «Роскошь и эксклюзив». Больше за больше	266
45. «Самообслуживание». Привлекайте к работе клиентов	270
46. «Скрытый доход». Поиск альтернативных источников	274
47. «Создание аналога». Брать уроки у конкурентов	278
48. «Супермаркет». Огромный выбор и низкие цены под одной крышей	282
49. «Ты – мне, я – тебе». От человека к человеку	285
50. «Управление данными о клиентах». Употребите с пользой имеющиеся знания	289
51. «Фиксированная стоимость». Шведский стол – неограниченное потребление по фиксированной цене	294
52. «Франчайзинг». Все для одного и один для всех	298
53. «Электронная коммерция». Бизнес в Интернете для прозрачности и экономии	303
54. Freemium. Выбор между бесплатной базовой версией и платной премиум-версией	308
55. Open Source. Совместная работа для поиска бесплатного решения	312
Часть III	316
Десять рекомендаций по эффективному бизнес-моделированию	317
Краткий обзор 55 бизнес-моделей	319
Глоссарий	327
Дополнительные источники	329
Интерактивный навигатор по бизнес-моделям (iBMN)	330

Интернет-курс освоения Навигатора по бизнес-моделям	331
Карточки-шаблоны	332
Благодарности	334

Оlivер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик

Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов

Переводчик *E. Бакшиева*

Руководитель проекта *A. Василенко*

Корректор *E. Чудинова*

Компьютерная верстка *A. Абрамов*

Дизайн обложки *C. Хозин*

© Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger and Michaela Csik, 2014

This translation of the Business Model Navigator 1/e is published by arrangement with Pearson Education Limited.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2016

* * *

Введение

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

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

Практический метод разработки инновационных бизнес-моделей, представленный нами, основывается на обширных эмпирических исследованиях. Мы проанализировали наиболее революционные инновации в области бизнес-моделей за последние 50 лет и выявили предсказуемые и систематические шаблоны, лежащие в их основе. К своему удивлению, мы обнаружили, что более 90 % всех инновационных бизнес-моделей просто-напросто комбинируют существующие идеи и концепции из других областей. Сделанный вывод можно обратить в свое преимущество, совсем как инженеры используют методы дизайна, включающие определенные технические правила и эвристические процедуры. Наш метод построен на 55 шаблонах успешных бизнес-моделей, которые могут послужить вам образцом для собственных инновационных бизнес-моделей.

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

Книга разбита на три части. Первая знакомит читателей с ключевыми элементами и принципами Навигатора по бизнес-моделям. Мы предлагаем общую схему, позволяющую понять концепцию проектирования бизнес-модели и подготовиться к мышлению в категориях биз-

нес-модели. Помимо «волшебного треугольника», описывающего логику и измерения бизнес-модели, мы знакомим вас с четырехэтапным процессом по разработке инновационной бизнес-модели. В заключении первой части приводятся ключевые факторы успеха, которые, как мы считаем, чрезвычайно важно учесть в ходе изменения бизнес-моделей.

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

Нетерпеливым читателям третья часть предлагает возможность незамедлительно применить Навигатор по бизнес-моделям с его 55 шаблонами. Благодаря использованию сокращенной версии Навигатора – «Десяти рекомендаций по эффективному бизнес-моделированию» – ваша бизнес-модель может быть очерчена сразу после прочтения книги.

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

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

Желаем вам всего наилучшего!

Оlivier Гassman

Carolin Frankenberger

Микаэла Шик

Санкт-Галлен, Швейцария, весна 2014 г.

Часть I

Как проложить путь к инновационной бизнес-модели

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

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

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

Ключевые выводы первой части:

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

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

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

Сегодня долгосрочный конкурентный успех компаний зависит от ее умения создавать инновационную бизнес-модель. Мало кому из европейских компаний это удалось – выдающиеся примерами можно считать Nestlé и Hilti (Hilti – компания из Лихтенштейна, производящая оборудование и расходные материалы для строительства, – сумела в ряду других инноваций внедрить систему управления парком инструментов). Большинство компаний, которые могут служить образцом для подражания, находятся в Кремниевой долине, и на ум сразу приходят такие громкие названия, как Google, Apple и Salesforce. И вот самый животрепещущий вопрос: каким образом моя компания может изменить правила игры? Как ей стать примером для подражания в своей сфере? Как, короче говоря, мне заменить устаревшую бизнес-модель на новую, более современную?

Эпоха создания инновационных бизнес-моделей

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

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

Инновации всегда играли ключевую роль в стимулировании развития и конкурентоспособности в бизнесе. В прошлом для успеха было достаточно выдающихся технологических решений или появления необычного продукта. Как следствие, многие технологические компании с головой погрузились в «улучшательство», выпуская на рынок огромную массу продуктов с самыми передовыми функциональными характеристиками. Но в современных условиях

уже нельзя ограничиться инновационным продуктом или процессом, поскольку усиливающееся конкурентное давление, непрерывная глобализация, появление огромного числа конкурентов на Востоке и превращение любых продуктов в товары широкого спроса – и это далеко не полный перечень движущих факторов – подрывают лидирующие позиции. Новые технологии, размытые границы отраслей, меняющиеся рынки, новые конкурентные игроки и изменение правил – все вместе это приводит к устареванию продуктов и процессов. Нравится нам это или нет, но в большинстве отраслей на смену старым приходят новые правила игры.

Эмпирические исследования недвусмысленно свидетельствуют о том, что в инновационной бизнес-модели заложен куда больший потенциал успеха, нежели в инновационном продукте или процессе (рис. 1). Исследование BCG показало, что за пятилетний период те, кто использует новаторскую бизнес-модель, получают на 6 % больше прибыли, чем те, кто ограничивается усовершенствованием продуктов или процессов. Аналогично, 14 из 25 наиболее новаторских компаний в мире используют инновационные бизнес-модели¹. Данные выводы согласуются с исследованием, проведенным IBM в 2012 г. Оно показывает, что лидеры в той или иной сфере обновляют свою бизнес-модель в два раза чаще, чем отстающие компании. Более того, исследование, проведенное в 2013 г. BCG и Школой менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте, установило, что инновационная бизнес-модель – это ключ к инновациям, способствующим успешному устойчивому развитию. Более 60 % компаний, осуществивших подобные перемены, сообщали об увеличении прибыли.

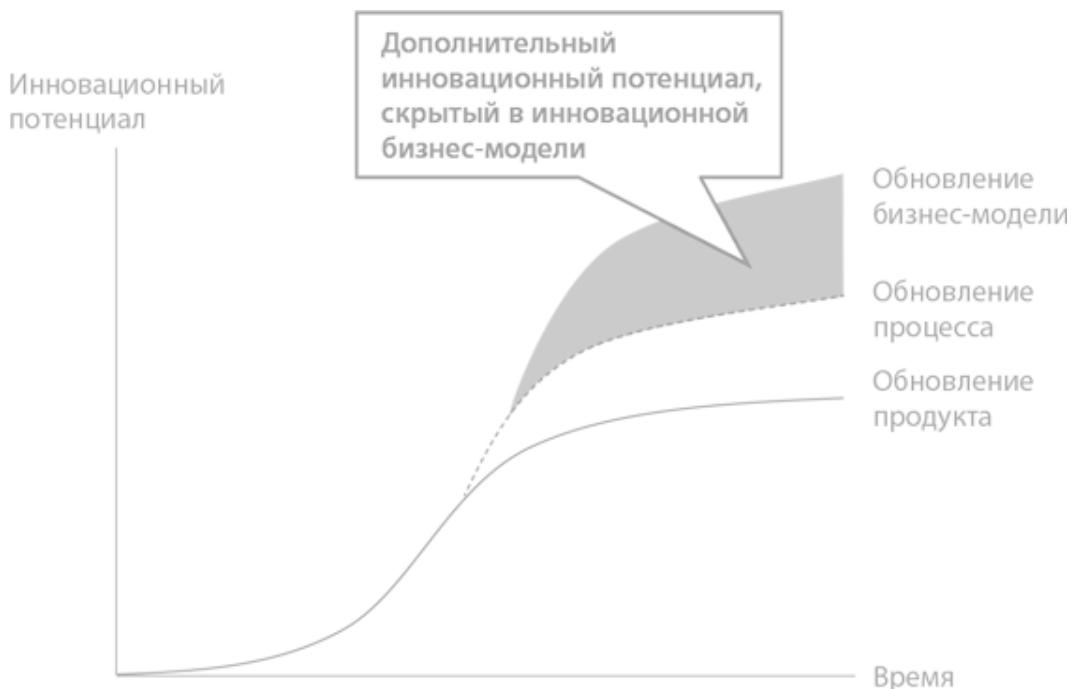


Рис. 1. Новые бизнес-модели раскрывают дополнительный инновационный потенциал, помимо того что обуславливают появление инновационных продуктов и процессов

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

¹ BCG (2009).

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

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

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

Будьте пааноиком

Гонка инноваций имела далеко идущие последствия. Сегодня старая мудрость Boston Consulting Group о том, как «доить дойных коров», утратила былую актуальность. Несмотря на достигнутый успех, компании в обязательном порядке должны регулярно испытывать свою бизнес-модель на эффективность. Небольшая паанойя не повредит, и, как говорил Стив Джобс, жизненно важно ставить под сомнение прочность фундамента сегодняшнего успеха, мысленно готовясь к кончине компании, даже если сейчас она на пике популярности. Мы живем в эпоху кратковременных конкурентных преимуществ: сохранить за собой успех можно лишь в том случае, если его первопричины постоянно пересматриваются и анализируются.

Элементы бизнес-модели

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

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

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

1. Клиент – кто наши целевые клиенты? Важно точно понимать, на какие потребительские сегменты нужно нацеливаться, и какие из них будут или не будут охвачены биз-

нес-моделью. В основе любой бизнес-модели всегда находится клиент! В этом правиле не бывает исключений!

2. Ценностное предложение – что мы предлагаем клиентам? Это измерение включает в себя определение предложения вашей компании (товаров и услуг) и описание того, как вы удовлетворяете потребности целевых покупателей.

3. Цепочка создания стоимости – как мы создаем свои продукты? Чтобы реализовать ценностное предложение, необходимо выполнить ряд процессов и действий. Указанные процессы и действия в сочетании с соответствующими ресурсами и средствами, а также их распределение по цепочке создания стоимости составляют это измерение бизнес-модели.

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



Рис. 2. Инновационное преобразование бизнес-модели

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

Кто-что-как-почему

Коротко говоря, бизнес-модель определяет, кто ваши клиенты, что вы продаете, как формулируете предложение, и почему ваш бизнес приносит прибыль. Кто-что-как-почему описывает бизнес-модель, в которой первые два

компоненты (кто и что) относятся к внешним аспектам, а вторые два (как и почему) – к внутренним измерениям.

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

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

- Rolls-Royce: британская компания – производитель авиадвигателей внедрила инновационную бизнес-модель «Оплата за летный час», или Power by the hour (соответствующий шаблон – шаблон бизнес-модели «Контракты, основанные на показателях» – описан во второй части книги), при которой авиакомпании приобретали летные часы, а не выкупали непосредственно двигатель (что, почему). Существовавшая до того времени традиция предполагала единовременные платежи в соответствии со схемой ценообразования на основе затрат. Rolls-Royce, напротив, оставляет за собой право владения двигателями и несет ответственность за их обслуживание и ремонт (как). Таким образом, компания генерирует постоянный поток доходов, сократив издержки за счет повышения эффективности техобслуживания. Учитывая главную цель компании – производство неприхотливых в обслуживании двигателей, – бизнес-модель «Контракты, основанные на показателях» изменила и ментальность сотрудников.

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

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

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

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

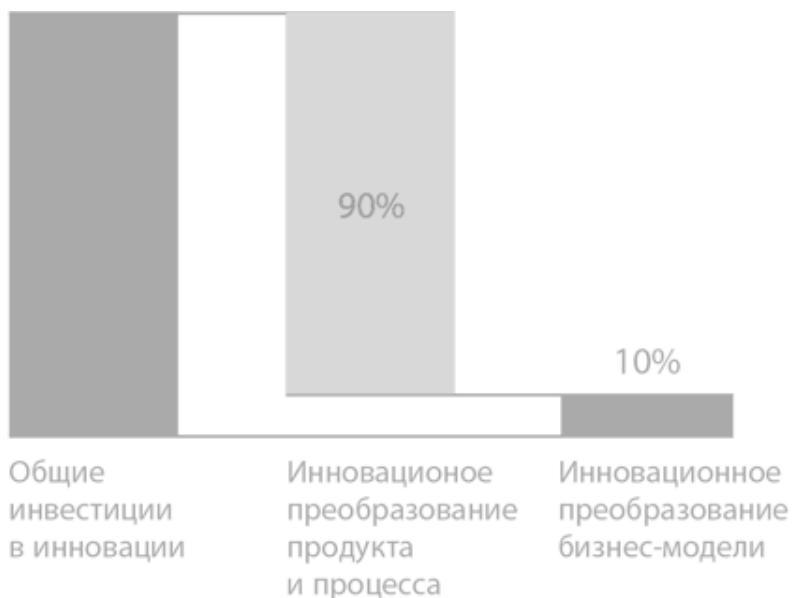
Социальная сеть Facebook также реализовала весьма успешную бизнес-модель. Несмотря на стабильный рост, во время первичного публичного размещения акций в 2012 г. курс акций быстро пошел вниз. Частично столь стремительное падение объясняется тем, что Facebook была не в состоянии получать прежнюю стоимость: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

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

Проблемы создания инновационных бизнес-моделей

Целое поколение менеджеров привыкло мыслить категориями «пяти сил» Майкла Портера. В общем и целом, ничего плохого в этой системе нет. Центральная идея Портера заключалась в необходимости проведения глубинного анализа отраслей – такого, который позволил бы компании занять оптимальную позицию по отношению к конкурентам и тем самым обрести конкурентное преимущество. В 2005 г. Ким и Моборн разработали стратегию «голубого океана», впервые выйдя за рамки портеровской теории. Их основная мысль сводилась к следующему: если вы хотите успешно усовершенствовать бизнес-модель, вам придется выйти из рынка «красного океана» с множеством конкурентов и создать «голубой океан», новый рынок практически без конкурентов. Мантра создателя инновационной бизнес-модели: «Положи конкурентов на обе лопатки, не пытаясь их побить».

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



Источник: Johnson (2008).

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

Так почему не все компании совершенствуют свои бизнес-модели, пускаясь вплавь по голубому океану? Надо отметить, международные корпорации инвестируют в реальные разработки бизнес-модели не более 10 % бюджета, отведенного на инновации (рис. 3). Когда Shell тратила на передовые проекты 2 % бюджета, предусмотренного для научных исследований и разработок, ею восхищались за отвагу и новаторский подход. Мелкие и средние компании обычно расходуют еще меньше, и большинство из них полностью игнорирует инновационное преобразование бизнес-модели.

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

1. Трудности, связанные с необходимостью мыслить вне рамок доминирующей в данной отрасли логики. Мыслительные блоки тормозят появление свежих идей.

2. Трудности, связанные с необходимостью мыслить категориями бизнес-моделей, а не технологий и продуктов. Люди предпочитают реальные технологии и продукты, которые можно увидеть и опробовать. Большинству гораздо труднее оперировать более абстрактными понятиями, относящимися к бизнес-моделям.

3. Нехватка системных инструментов. Согласно расхожему мифу, создание инноваций, особенно в области бизнес-моделей, представляется обязательно хаотичным процессом. В соответствие с тем же мифом только творческим гениям под силу вывести на рынок по-настоящему революционные инновации. Тогда как инновационная деятельность – это дисциплина, которая, как и любая другая, требует грамотной организации. Несомненно, она нуждается в методах и процессах. Так же как парикмахеру нужны хорошие ножницы, а плотнику острые пила, менеджерам необходимы рабочие инструменты для инновационного преобразования своих бизнес-моделей.

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

Вспоминания о прошлых успехах компании легко могут тормозить появление новых идей. Даже лидерам с непредвзятым, открытым взглядом на мир бывает тяжело ломать стандарты, сложившиеся в их отрасли. Сегодняшние дойные коровы и сегодняшние конкуренты продолжают оказывать огромное влияние на образ мыслей руководства компании. Никто не живет в вакууме, и каждая компания функционирует в сфере, где придерживаются определенных базовых принципов, основанных на взаимодействии существующих цепочек создания стоимости и конкуренции. Влияние этих принципов на компанию таково, что ее бизнес-модель неизбежно работает в строго обозначенных рамках, и неважно, насколько хорошо компания с этими принципами знакома. Люди склонны следовать правилам, поскольку так нас воспитывают. Чем больше мы знаем, тем прочнее застrevаем в колее привычного образа мыслей. Бизнес-литература последних десятилетий неустанно восхваляла стандартное однобокое мышление как показатель сильной «корпоративной идентичности» и, значит, фактор, благоприятствующий созданию конкурентных преимуществ.

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

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

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

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

Kodak обанкротилась, потому что не сумела в период своего подъема пойти против доминирующей логики. Еще в 1975 г. компания разработала самый первый цифровой фотоаппарат, но так и не выпустила его на рынок, опасаясь, что новое устройство ударит по основному направлению бизнеса – аналоговой фотографии. В то время большая часть прибыли компании обеспечивалась за счет продажи и проявления фотопленки, а производству фотоаппаратов отводилась относительно скромная роль. Компания пребывала в твердом убеждении: цифровые фотоаппараты не повлияют на аналоговую фотографию. В 1999 г., когда новая технология заполонила рынок, Kodak озвучила небезызвестный прогноз: через десять лет цифро-

вая фотография завоюет не более 5 % фоторынка. Неверные прогнозы обернулись катастрофой. К 2009-му именно на долю аналоговой фотографии приходилось всего 5 % рынка. Весь остальной рынок принадлежал цифровой фотографии. Не спасло ситуацию и сотрудничество с Microsoft, вместе с которой Kodak в 1990-х гг. без особого энтузиазма разрабатывала технику цифрового формирования изображений. В конце концов Kodak попалась в ловушку собственной доминирующей логики и в 2012 г. объявила о банкротстве.

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

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

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

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

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

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

Данная проблема вкупе с мифом о том, что инновационные бизнес-модели обязательно рождаются из потрясающих новых технологий, отчасти объясняет, почему такие биз-

нес-модели столь редки. Новые технологии действительно являются движущей силой создания бизнес-моделей, но они, как правило, более универсальны по своей природе. Интернет, AutoID (например, радиочастотная идентификация) или облачные вычисления широко известны и доступны всем. Творческий прорыв связан с их использованием в собственном бизнесе с тем, чтобы преобразовать его коренным образом. Истинная революция – выявление потенциальной экономической эффективности новой технологии, иными словами, верной бизнес-модели.

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

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

Новые поставщики услуг в сфере интеллектуального автострахования учили ошибки своих предшественников и значительно упростили страховые полисы, начиная с внедрения некоторыми компаниями (UNIQA в Австрии или Allianz в Швейцарии) программы быстрого реагирования и трех простых функциональных элементов: аварийной кнопки, датчика столкновения и CarFinder (устройства, облегчающего поиск припаркованной машины). Технология основывается на системе eCall (системе автоматического вызова экстренных служб), сенсоре и GPS. В экстренном случае, при аварии или краже все это обеспечит быструю помощь на месте происшествия. Данная бизнес-модель оказалась гораздо качественнее предыдущих: понятное предложение, четко обозначенная скидка со страховых взносов для владельцев полисов, прозрачные процессы, прекращение слежения за автотранспортом в обычных условиях, то есть при отсутствии экстренных случаев. К тому же модель получения прибыли была разработана таким образом, что передатчик устанавливался в автомобиль бесплатно, а услуга оплачивалась помесячно.

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

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

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

- Манера вождения запечатлевается специальным встроенным устройством (in-tele-box) и передается на персональный интернет-портал водителя. Установка устройства бесплатна, до настоящего времени процедура являлась стандартной.

- А вот далее insurethebox предлагает ряд интересных возможностей. Во-первых, водитель прикидывает, сколько миль он планирует наездить за год, и указанное количество используется при расчете фиксированного страхового взноса. Неиспользованные мили не компенсируются деньгами и поэтому теряются.

- Мили комбинируются с поощрительной премиум-моделью, согласно которой за хорошую езду водителю ежемесячно полагается до ста дополнительных бонусных миль. Они используются для дальнейших поездок и помогают сэкономить при обновлении страховки в следующем году. Клиент не получает непосредственной финансовой выгоды, как в случае, например, со «Снапшотом», однако его ощущение выигрыша сродни ощущениям от премиум-программы Miles & More.

- Любые дополнительно приобретаемые мили обходятся дороже в соответствии с принципом, заложенным в шаблоне «Дополнительные возможности».

- В качестве дополнения insurethebox внедрила партнерскую программу, по условиям которой застрахованное лицо накапливает дополнительные мили, приобретая товары, предлагаемые на платформе. Это модель «Аффилирование», при которой партнер платит за интеграцию в платформу.

- Наконец, продукт отличается ярко выраженной эмоциональной составляющей: ссылки на Facebook и прочие сети свидетельствуют, что накапливание премиум-миль в Великобритании – социальный эксперимент.

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

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

Проблема № 3: нехватка системных инструментов

Третье значительное препятствие – нехватка системных инструментов, способствующих творчеству и дивергентному мышлению, без которых невозможна разработка инновационных

бизнес-моделей. В рамках своего исследования американский ученый Джордж Лэнд, изучавший взаимосвязь между возрастом и дивергентным мышлением, предложил творческое задание 1600 детям разного возраста. Задание было разработано НАСА с целью отбора нестандартно мыслящих инженеров и ученых. Вопросы адаптировались с учетом возраста детей. Участники исследования, набравшие десять баллов из десяти, причислялись к категории творческих гениев.

Результаты не могут не шокировать.

Процентное соотношение гениев:

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

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

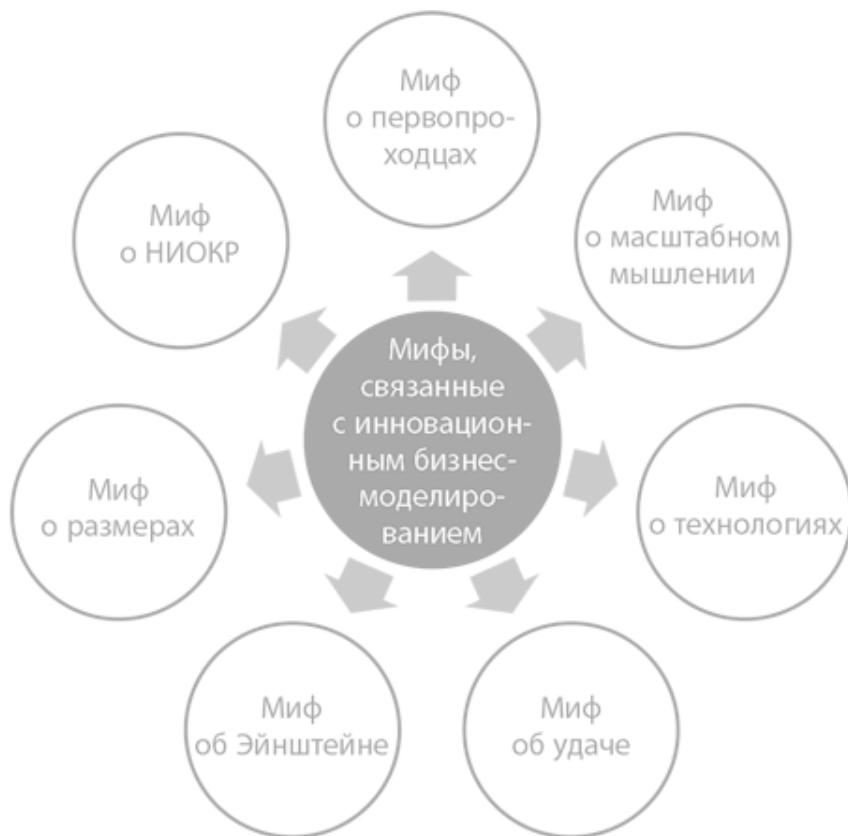


Рис. 4. Мифы вокруг инновационных бизнес-моделей: развенчайте их для успешного преобразования своей бизнес-модели

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

• **Миф о первоходцах:** «коммерческий успех обеспечивается идеями, которые ранее никому не приходили в голову». Факт остается фактом: новые бизнес-модели нередко заимствуются из других областей. Например, Чарльз Меррилл, основатель Merrill Lynch, намеренно перенес в банковское дело подходы, используемые в супермаркетах. И таким образом создал бизнес-модель «Супермаркет».

• **Миф о «масштабном мышлении»:** «инновационные бизнес-модели обязательно должны быть радикальными и абсолютно новыми». Большинство людей ассоциирует новые бизнес-модели с мощным прорывом интернет-компаний. Факт остается фактом: инновационное преобразование бизнес-модели, равно как и продукта, вполне может осуществляться постепенно. Например, модернизация бизнес-модели Netflix, предполагающая почтовую рассылку DVD, без сомнения, происходила в несколько этапов, и тем не менее принесла компании успех. Интернет открыл перед Netflix новые возможности, позволившие ей постепенно превратиться в поставщика фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа.

• **Миф о технологиях:** «любая инновационная бизнес-модель основана на захватывающей дух технологии, приводящей к появлению новых продуктов». Факт остается фактом: несмотря на то что новые технологии действительно стимулируют создание новых бизнес-моделей, они зачастую имеют универсальную природу. Креативность начинается с их применения с целью основательной встряски бизнеса. Разница кроется в коммерческом применении и конкретном использовании той или иной технологии. Технология ради самой технологии – главная причина провала инновационных проектов. Истинный революционный шаг – в раскрытии экономического потенциала новой технологии.

• **Миф об удаче:** «создание инновационной бизнес-модели есть не более чем везение и не может осуществляться на регулярной основе». Факт остается фактом: разработка новых бизнес-моделей требует не меньше упорного труда, чем изобретение новых продуктов, технологий, послепродажных процессов и логистических концепций. Инновационные бизнес-модели невозможны без упорства и напористости. Вы должны планировать бизнес-моделирование также, как и экспедицию в неизвестные земли. Систематический подход не дает никаких гарантий, но все же значительно повышает вероятность успеха.

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

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

• **Миф о размерах:** «большие прорывы требуют больших ресурсов». Факт остается фактом – на долю мелких стартапов приходится большая часть самых важных прорывных бизнес-моделей. Достаточно взглянуть на наиболее посещаемые сайты в мире и стоящие за ними компании: первые три принадлежат компаниям, бывшими новичками в той отрасли, в кото-

рой позже добились успеха. Google был основан Ларри Пейджем и Сергеем Брином в 1998 г., Facebook – Марком Цукербергом в 2004 г., YouTube – Чэдом Хэрли, Стивом Ченом и Джаведом Каримом в 2005-м. Занимающая лидирующие позиции при «старой экономике» BBC Online сейчас находится на 40-м (!) месте в списке самых посещаемых веб-сайтов. Все остальные компании начинали как стартапы. Внедрение и распространение их бизнес-моделей требовало колоссальных инвестиций, тем не менее наиболее успешные интернет-компании начинали с малого, но действовали умно. Иоахим Шосс, успешный серийный предприниматель и основатель AutoScout24, однажды сказал нам: «Старые компании не могут этого сделать как раз потому, что у них переизбыток ресурсов». Правильная идея и здоровая порция мужества куда важнее ресурсов.

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

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

2. Навигатор по бизнес-моделям

Принципы действия Навигатора по бизнес-моделям схожи с правилами проектирования ТРИЗ, инструмента для разработки продуктов, который используется в инженерной механике. ТРИЗ – русский акроним, расшифровывающийся как «теория решения изобретательских задач». Ключевой особенностью решения задач по методу ТРИЗ является выявление, обострение и устранение физических противоречий в технических системах. Анализ примерно 40 000 патентов показал, что технические проблемы, возникающие в различных сферах, могли быть решены посредством ограниченного числа элементарных принципов. Результатом данного исследования стало создание одного из самых известных и наглядных инструментов ТРИЗ для решения технических проблем – 40 изобретательских принципов. Примеры указанных принципов: «принцип асимметрии», «соединение однородных объектов», «принцип дробления», «отделение от объекта мешающей части», «принцип предварительного антидействия». Инструменты ТРИЗ, использующие программное обеспечение, стали центральным элементом современного инженерного дела.

Цель нашего собственного исследования – не что иное, как разработка аналогичной методологии для создания инновационных бизнес-моделей. 40 000 патентов, проанализированных автором ТРИЗ Генрихом Альтшуллером, составляют крохотную долю от общего числа патентов в мире, тем не менее ТРИЗ до сих пор считается одним из лучших инструментов проектирования в машиностроении. Мы изучили большинство их успешных бизнес-моделей, разработанных за последние полвека, плюс ряд новаторских моделей последних 150 лет. В попытках выявить причины неэффективности бизнес-модели той или иной компании мы опирались не только на анализ результативных бизнес-моделей, но также на свой опыт.

Навигатор по бизнес-моделям (рис. 5) представляет собой методологию с упором на активные действия, позволяющую любой компании выйти за рамки доминирующей отраслевой логики и вывести бизнес-модель на новый уровень. Мы доказали ее эффективность во всех типах компаний, организаций и сферах. В ее основе заложена следующая идея: успешные бизнес-модели разрабатываются посредством творческого воспроизведения и рекомбинации.

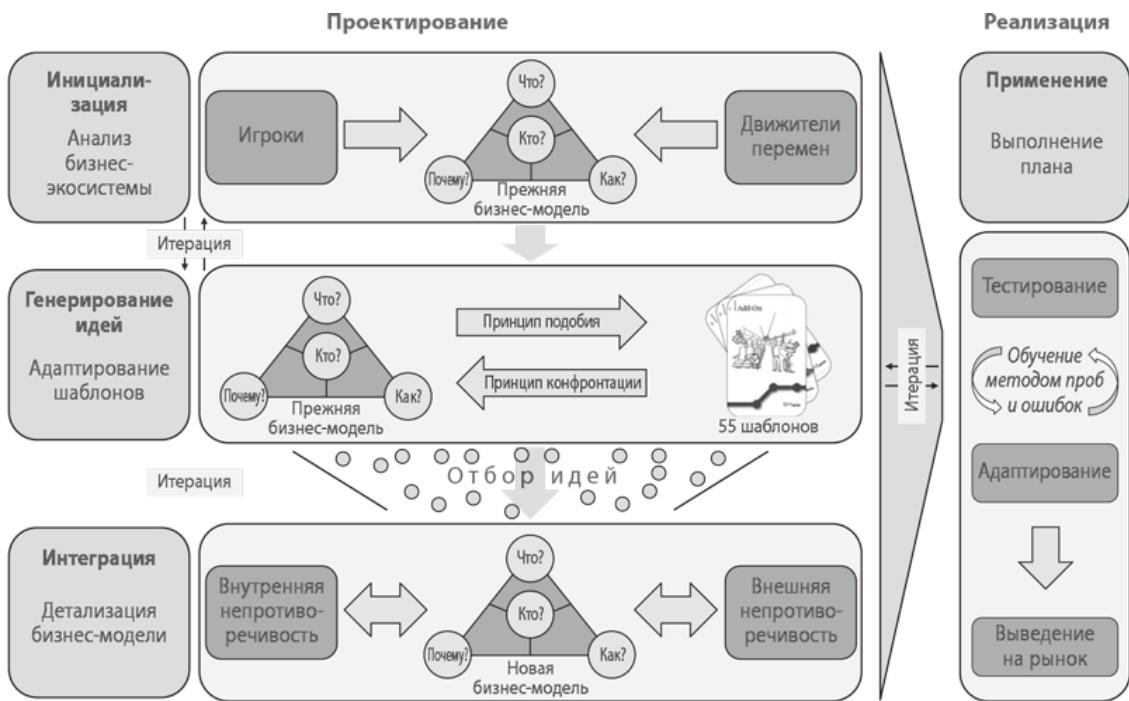


Рис. 5. Навигатор по бизнес-моделям

Творческое воспроизведение и важность рекомбинации

Инновации зачастую являются собой разновидность того, что уже существует в другой отрасли, другом контексте или на другом рынке. Нет необходимости изобретать велосипед с каждым проектом или инновационным начинанием. Изобретение велосипеда – обычно тупиковий путь, ведь он игнорирует чужой опыт. Но вы можете вдохновляться сделанными ранее открытиями. Наши исследования показывают, что около 90 % всех успешных инновационных бизнес-моделей, по сути, сочетают в себе в том или ином виде элементы существующей бизнес-модели. Инновация заключается в понимании, преобразовании, рекомбинации и переносе успешных шаблонов в собственную сферу. Все перечисленное дается не так просто, как копирование, зато позволяет компании учиться на чужом опыте и таким образом заново открывать свою отрасль.

90 % всех новых бизнес-моделей на самом деле не такие уж новые. Они основываются на 55 существующих шаблонах. Творческое воспроизведение бизнес-моделей из других индустрий поможет вашему бизнесу вырваться в лидеры инноваций в своей сфере. Только не забывайте: понимание и обучение куда важнее бездумного копирования.

Данный вывод нескованно удивил нас как исследователей, поскольку мы всегда воспринимали инновационные бизнес-модели как абсолютно оригинальные. Однако, как оказалось, эта оригинальность относительна, потому что инновационные бизнес-модели зачастую нетривиальны лишь в контексте соответствующей отрасли, а не всего делового мира. Все дело в понимании элементов бизнес-моделей за рамками своей сферы и их взаимосвязей, а также в применении их к собственной ситуации – иными словами, в творческом воспроизведении.

В результате анализа мы вывели 55 шаблонов, лежащих в основе бизнес-моделей. Бизнес-модель – это специфическая конфигурация из четырех основных измерений (кто-что-как-почему), убедительно доказавшая свою эффективность. Во второй части содержится подробное описание каждого из 55 шаблонов, представленных в виде линий метро, вместе с хроно-

логическим списком компаний, которые использовали эти шаблоны в своих бизнес-моделях. Некоторые новаторы одновременно применяют сразу несколько шаблонов, которые изображены как пересадочные станции.

Предлагаем рассмотреть в качестве примера такие шаблоны, как «Подписка» и «Бритва и лезвие», раскрывающие важность творческого воспроизведения и формирования новых комбинаций элементов. Остальные шаблоны и другие подробности можно найти во второй части.

Карта Навигатора по бизнес-моделям иллюстрирует взаимосвязи бизнес-моделей; она поможет вам определить место вашего бизнеса. Согласованность шаблонов очевидна. При переходе из одной отрасли в другую инновации претерпевают не столь резкие изменения.

«Подписка»

Подписка (рис. 6) позволяет клиентам платить ежемесячный или ежегодный взнос (почему), чтобы иметь доступ к товару или услуге (что). Хотя упомянутый шаблон существует уже многие годы, он все равно может обеспечить радикальную инновацию, если поместить его в новые контексты. Например, Salesforce, компания, предоставляющая услуги в облачной системе управления базами данных, произвела настоящую революцию в своей сфере, став первой софтверной компанией, которая предлагала подписку вместо разовой продажи лицензий по фиксированной цене. Подписки на программное обеспечение помогли Salesforce войти в десятку самых быстрорастущих компаний в мире.

Среди других инновационных бизнес-моделей, основанных на шаблоне «Подписка», можно выделить компанию Jamba, которая продает подписки на рингтоны для мобильных телефонов в Европе, и сервис Spotify, предлагающий бесплатное потоковое вещание (стриминг) миллионов песен и платную подписку с возможностью приобрести доступ к расширенному набору сервисных функций. Американский консорциум Next Issue Media предлагает услуги подписки на огромную библиотеку цифровых изданий. Ежемесячный платеж в размере \$15 открывает читателям доступ более чем к 70 журналам.

Клиент регулярно уплачивает взнос, обычно ежемесячно или ежегодно, получая взамен возможность пользоваться товаром или услугой.

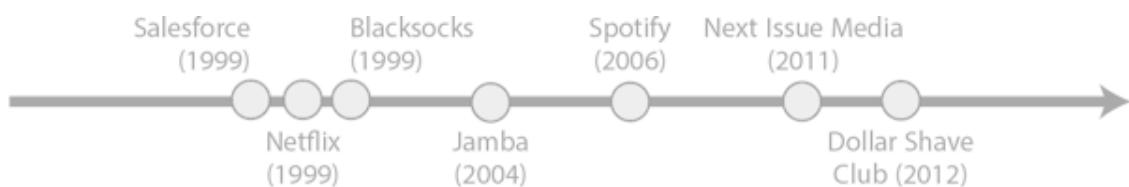


Рис. 6. Шаблон бизнес-модели «Подписка»

«Бритва и лезвие»

Центральная идея шаблона «Бритва и лезвие» (рис. 7, также см. часть II) – дешево или вообще бесплатно предлагать покупателям основной товар, а комплектующие и расходные элементы, необходимые для его использования, продавать по очень высоким ценам (что, почему). Чтобы покупатели гарантированно обращались за покупками в изначальную компанию, необходимо позаботиться о барьерах выхода, например патентах, или мощном брендинге (как). Считается, что первой концепцию «Бритва и лезвие» реализовала компания Джона Рокфеллера Standard Oil Company. В конце XIX в. она продавала дешевые керосиновые лампы, а к нему дорогое масло, производимое на собственных нефтеперерабатывающих заводах. Несколько лет спустя этот шаблон перекочевал в производство бритв и лезвий, откуда и пошло

его название. Компания Gillette бесплатно раздавала бритвенные станки, а на соответствующие сменные лезвия выставляла высокие цены.

Hewlett-Packard разглядела потенциал этого шаблона для множительной техники: дешевые принтеры и дорогие картриджи. Nestlé использует шаблон «Бритва и лезвие» для Nespresso: аппараты для приготовления эспрессо можно приобрести не дороже \$150, но вот капсулы для аппаратов обходятся в пять раз больше, чем пачка обычного молотого кофе.

Apple, один из величайших новаторов современности, также применяет в своей бизнес-модели шаблон «Бритва и лезвие», хотя и в перевернутом виде. Компания дешево продает песни, программное обеспечение и электронные книги, а вот аппаратная часть, необходимая для воспроизведения, такая как iPod, iPhone или iPad, сравнительно дорогая. В 2010 г. прибыль Apple от продаж «железа» составила \$30 млрд, в 60 раз больше, чем от продаж песен, программного обеспечения и электронных книг (всего полмиллиарда долларов).



Рис. 7. Бизнес-модель «Бритва и лезвие»

Основной продукт отдается даром или имеет совсем невысокую цену. При этом расходные элементы, необходимые для его функционирования или использования, дорогие и приносят солидную прибыль.

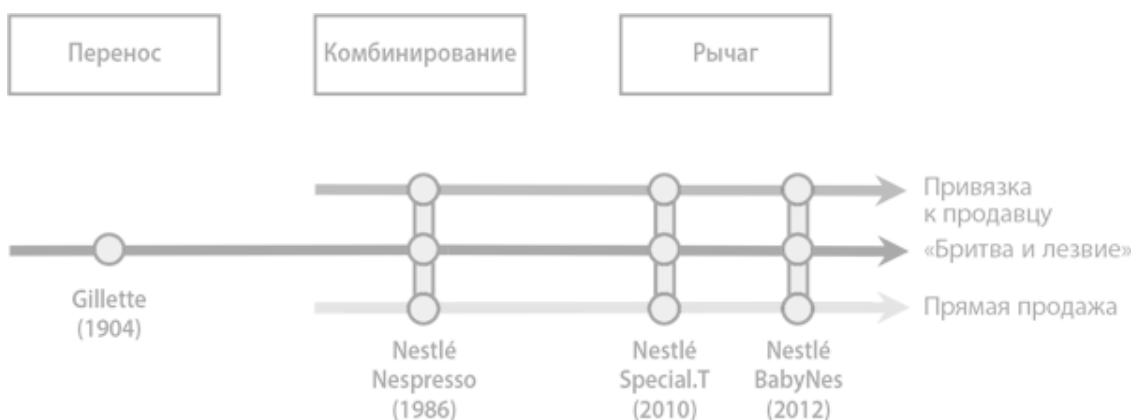
Стратегии генерирования новых бизнес-идей

В прошлом для выработки новых идей на основе 55 бизнес-моделей использовались три ключевые стратегии (рис. 8):

1. Перенос: существующая бизнес-модель получала практическое применение в иной сфере (например, «Бритва и лезвие» – при продаже кофемашин). Большинство компаний используют данную стратегию. Главное преимущество: можно идти по следам других компаний и избегать допущенных ими ошибок, выступая в роли первопроходца в своей отрасли. Главная трудность: много возможностей для экспериментирования и модификации.

2. Комбинирование: перенос и объединение двух бизнес-моделей. Особо передовые компании могут даже объединять три бизнес-модели одновременно (например, Nestlé использует для Nespresso шаблоны «Бритва и лезвие», «Привязка к продавцу» и «Прямая продажа»). Главное преимущество: комплексная модель снижает вероятность ее копирования конкурентами. Главная трудность: планирование и реализация сопряжены с чрезвычайными сложностями.

3. Рычаг: компания использует успешную бизнес-модель для другой продуктовой линейки (например, от Nestlé Nespresso к Nestlé Special.T и Nestlé BabyNes). Такое под силу только истинным новаторам. Главное преимущество: возможность опираться на собственный опыт и объединенные усилия компаний; возможность управлять рисками. Главная трудность: сохранение баланса между переменами и стабильностью.



Источник: Gassmann, Csik and Frankenberger (2012) 'Aus alt mach neu', Harvard Business Manager, 2012

Рис. 8. Три стратегии генерирования новых бизнес-идей

Упомянутые стратегии могут применяться как по отдельности, так и в различных комбинациях. Что компании могут извлечь для себя из этих идей? Компаниям следует открыться внешнему миру и быть готовыми брать нужное из других сфер. Прошлый успех революционных изменений в той или иной отрасли, возможно, поможет им дать выход собственному потенциалу. Используйте 55 бизнес-моделей в качестве источника вдохновения и новых подходов. Почему модели, взятые на вооружение другими компаниями и принесшие с собой инновации, не должны «выстрелить» и в случае вашей компании? Разумеется, от идентичной копии бизнес-модели толку особого не будет, так же как методы бенчмаркинга, популярные в 1990-х гг., не могли без разбору применяться ко всем компаниям подряд. Подражателям успех не светит, только люди, способные к творческому воспроизведению, наделенные умением учиться и переносить полученные знания на новую почву, смогут произвести настоящую революцию в своей сфере. Но для этого нужно учиться у других людей. Следует провести и прояснить различия между компаниями и сферами деятельности и выделить наиболее пригодные свойства. Перенос бизнес-модели может показаться на первый взгляд простейшей имитацией, но в действительности это непростая творческая задача. На нашей карте инновационных бизнес-моделей на рис. 9 изображены некоторые популярные шаблоны (они представлены в виде линий метрополитена), а также компании, применившие их в своих новых бизнес-моделях.

Наш подход сочетает множество внешних идей, необходимых для инициализации перемен в доминирующей отраслевой логике. В то же время мы предусмотрительно обеспечиваем достаточную гибкость, облегчающую адаптирование и позволяющую избежать установки «придумано не здесь». Главная идея нашего Навигатора по бизнес-моделям состоит в рекомбинации 55 шаблонов с целью создания инновационной бизнес-модели. Навигатор разграничивает два этапа – разработку и реализацию. Сперва выполняется аналитическая и творческая часть, это итерационный цикл проектирования. После выявления потенциала и составления первого наброска концепции наступает этап реализации: разработка организационной схемы и первого пробного образца, выделение основных пользователей и основных рынков. В целом Навигатор предполагает процесс, состоящий из четырех шагов. Это:

- 1) инициализация;
- 2) генерирование идей;
- 3) интеграция;
- 4) применение.

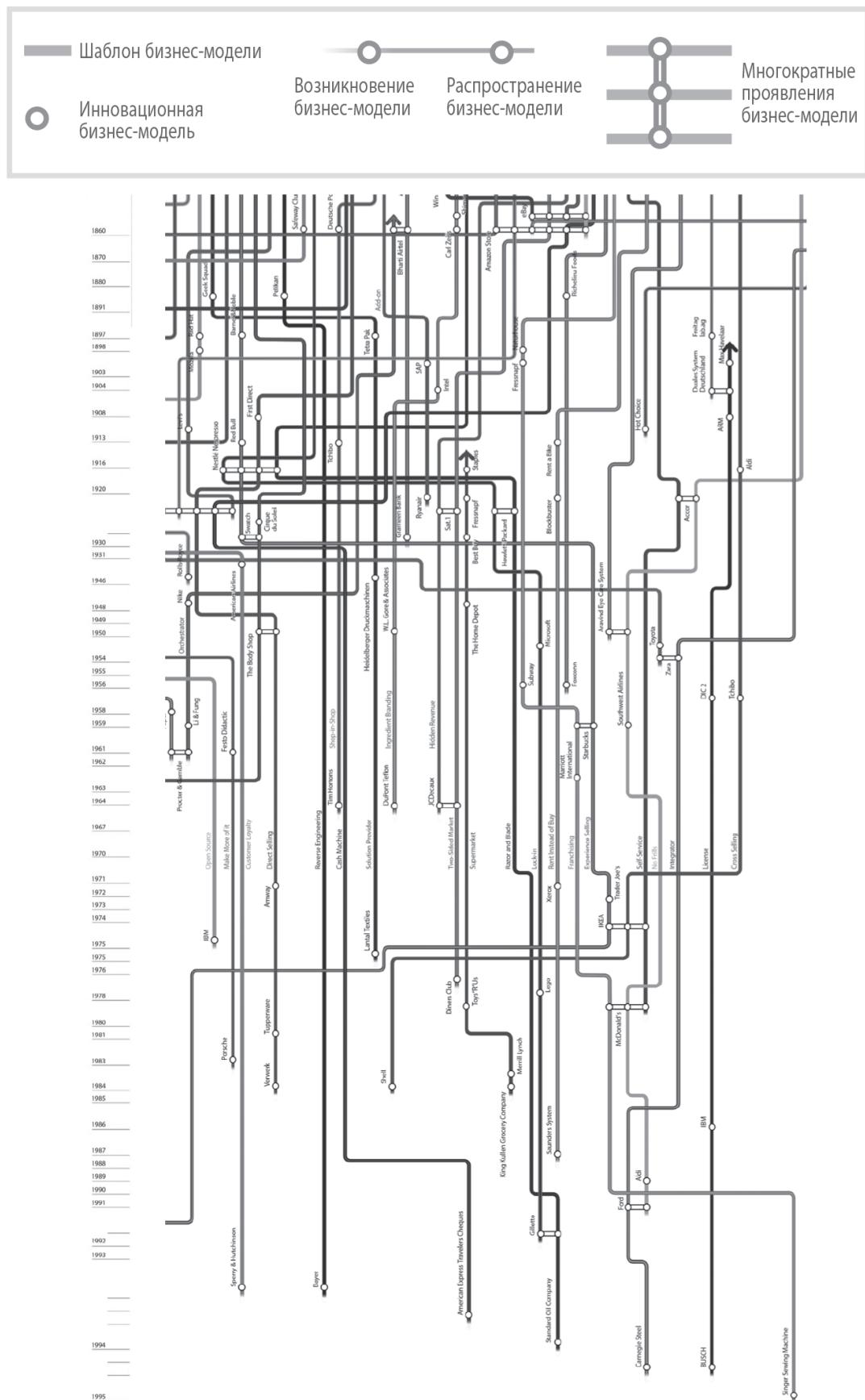


Рис. 9. Линии метро

Инициализация: анализ бизнес-экосистем

Прежде чем разрабатывать новую бизнес-модель, необходимо определить общую отправную точку и направление, в котором вы планируете двигаться. Бизнес-модель – это не изолированная конструкция, а сложная система взаимоотношений, которая находится в постоянной зависимости от непрерывно меняющейся экосистемы вашего бизнеса. Таким образом, чтобы осуществить инновационное преобразование бизнес-модели, вам необходимо глубокое понимание не только вашего бизнеса и существующей бизнес-модели, но и роли, которую играют заинтересованные лица и различные факторы (рис. 10). Если вы взяли курс на мышление в категориях бизнес-модели, самый верный первый шаг – детально описать действующую бизнес-модель, включая ее взаимодействие с заинтересованными группами лиц и влияющими факторами. При этом крайне важно переходить от статичной к динамичной перспективе.

Наш опыт проведения семинаров показывает, что разобраться в чужой бизнес-модели куда сложнее, чем кажется на первый взгляд. Даже люди, имеющие за плечами более 20 лет работы в той или иной сфере, зачастую с трудом описывают свою бизнес-модель и лежащую в ее основе отраслевую логику. На данном этапе не следует проявлять чрезмерной спешки. В крупных компаниях в этом случае неизбежно возникает необходимость консультирования с сотрудниками различных отделов, выполняющих самые разные функции, с тем, чтобы получить всестороннее представление о бизнес-модели в том виде, в каком она существует. Тем самым вы также знакомите заинтересованных людей с концепцией бизнес-модели и помогаете вырабатывать общее понимание ситуации. Большинство работников обычно хорошо разбирается в своей узкой сфере бизнеса, маркетинга, финансов или чего угодно другого. Но успешное инновационное преобразование бизнес-модели зачастую охватывает несколько отделов компании, поэтому участникам необходимо иметь хотя бы базовое понимание сфер, выходящих за рамки их круга обязанностей. В идеале подключаются люди, работающие совершенно в иных областях, поскольку старожилы часто за деревьями не видят леса.

Постарайтесь описать свою бизнес-модель так, будто вы смотрите на нее со стороны. Не погрязните в деталях. Ваша цель – составить общее представление о бизнес-модели и отраслевой логике. Но при этом описание должно отличаться конкретностью и затронуть все важнейшие вопросы. Как метко заметил Герберт Саймон, получивший Нобелевскую премию за разработанную им теорию ограниченной функциональности, «решение проблем подразумевает не только поиск альтернатив, но и поиск самих проблем».

Анализ бизнес-моделей порой охватывает слишком много деталей, чрезмерно углубляясь в повседневные хлопоты и заботы компаний. Вот поэтому целесообразно представить решение проблемы не как отдельные деревья, а в виде леса: это позволит лучше понять отраслевую логику в целом.

Рассмотрение вашей бизнес-модели может послужить важным шагом на пути к переменам. Такой анализ проливает свет на неочевидные ранее недостатки и противоречия. При этом изучение сложившейся ситуации высвобождает энергию для изменений, важного аспекта инновационной деятельности. Осознание того, что логика вашей бизнес-модели лишь minimally отлична от доминирующей отраслевой логики, пробудит в вас готовность и желание меняться. Большинство руководителей понимают, что такие компании, как Apple и Google, добились успеха не потому, что следовали правилам, а потому, что устанавливали собственные правила и действовали вразрез с доминирующей отраслевой логикой.

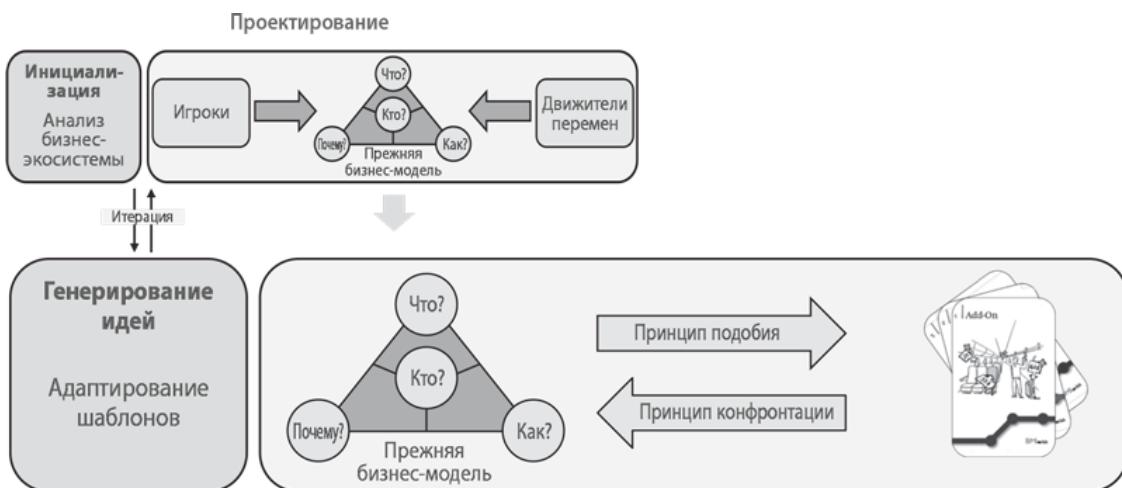


Рис. 10. Инициализация: анализ бизнес-экосистемы

При описании бизнес-модели мы рекомендуем отталкиваться от четырех ключевых изменений кто-что-как-почему. Следующие вопросы помогут вам справиться с этим заданием.

- **Кто** (клиенты)

- Каких клиентов и какие потребительские сегменты мы преимущественно обслуживаем?
- Каких взаимоотношений ожидают наши клиенты, и как мы поддерживаем эти отношения?
- Кого можно отнести к самым важным клиентам?
- Какие другие категории заинтересованных лиц необходимо принимать во внимание?
- С помощью каких каналов дистрибуции мы обслуживаем клиентов?
- Кто оказывает влияние на наших клиентов (авторитетные лица, заинтересованные группы, пользователи)?
- Разные отделы ведут себя по отношению к одним и тем же потребительским сегментам по-разному или одинаково?
- Какие люди стоят за нашими клиентами? Останутся ли эти люди с нами в ближайшие десять лет? (Людьми, стоящими за клиентами, зачастую пренебрегают, в особенности в секторе B2B.)

- **Что** (ценностное предложение)

- Какие проблемы клиентов мы решаем и какие потребности удовлетворяем?
- Какие товары и услуги мы для этого используем?
- Какова субъективно воспринимаемая полезность для клиента? Обычно это не то же самое, что технические спецификации товара или услуги.
- Какую стоимость или пользу мы приносим клиентам? В чем она выражается?
- Чем наши предложения отличаются от предложений конкурентов? Какие альтернативы имеются у клиентов?
- В полной ли мере существующая бизнес-модель отвечает потребностям наших клиентов?

- **Как** (цепочка создания стоимости)

- Какие основные ресурсы подкрепляют наше предложение товаров/услуг и стоимости (например, физические, трудовые, финансовые, интеллектуальная собственность)?
- Какие знания, умения и ключевые виды деятельности нам необходимы?
- В полной ли мере цепочка создания стоимости использует наши ключевые знания и умения?

- Кто является нашими важнейшими партнерами? Как они связаны с нашим бизнесом и какую пользу нам приносят?
- Кто является нашими важнейшими поставщиками и партнерами, и каков их вклад?
- **Почему** (механизм получения прибыли)
- Почему клиент платит за наш товар или услугу?
- Каковы наши основные источники прибыли?
- Каким образом генерируется прибыль? За что клиенты готовы платить?
- Каковы наши основные расходы и самые существенные источники затрат?
- Каковы главные финансовые риски при теперешней модели прибыли?

Понимание игроков

Успешное инновационное преобразование бизнес-модели предполагает, что вы хорошо понимаете всех игроков своей экосистемы. По сути, большинство значимых инноваций последних пяти лет (iPod, iTunes, и пр.) стали плодом не строго внутренней работы компании, а тесного сотрудничества с внешними игроками.

Наш партнер в исследованиях SAP – немецкая международная компания, занимающаяся разработкой программного обеспечения, и мировой лидер в области корпоративного ПО – описывает структуру связей, в которой прекрасно функционирует бизнес-модель. Компания использует такую структуру в качестве отправной точки для анализа и разработки собственной бизнес-модели. На рис. 11 представлены все важные для бизнеса игроки. Помимо вашей компании, к ним относятся клиенты, партнеры и конкуренты.

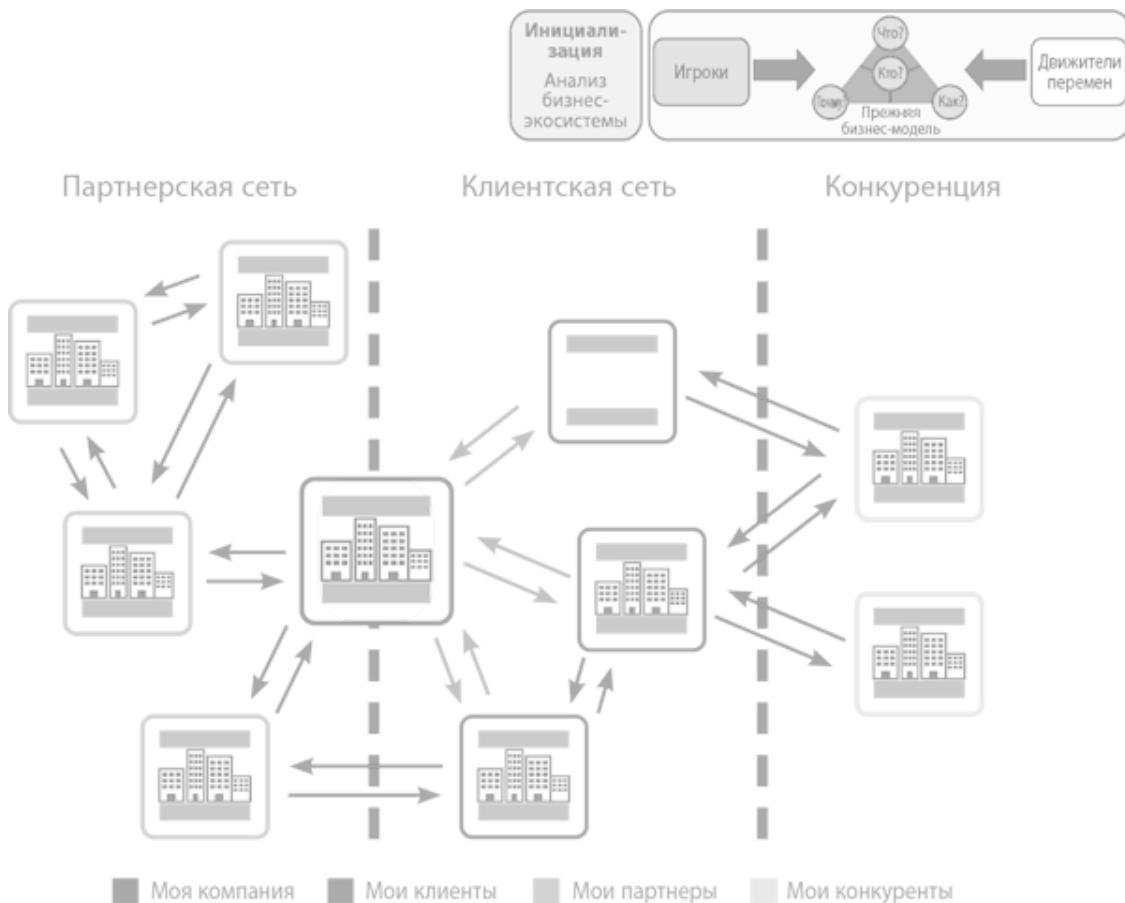


Рис. 11. Сеть основных существенных для бизнес-модели игроков (согласно SAP)

Наши клиенты

В основу анализа бизнес-экосистемы должно лечь всестороннее понимание потребностей ваших клиентов, поскольку именно они служат одним из важнейших источников идей для обновления бизнес-модели. Не ограничивайтесь существующими клиентами, принимайте во внимание потенциальных и будущих потребителей.

Например, Starbucks очень быстро сообразила, что покупатели не желают просто пить кофе; им хочется посидеть с чашечкой в уютном и приятном месте. Результатом этой догадки стали более 20 000 невероятно успешных кофеен. Испанская компания по производству модной одежды Zara усовершенствовала свою бизнес-модель, чтобы иметь возможность мгновенно реагировать на непредсказуемые потребности покупателей. Это полностью интегрированная компания, самостоятельно занимающаяся дизайном, производством и продажами. Zara выпускает на рынок новую коллекцию буквально за несколько недель. Данный подход произвел настоящую революцию в модной индустрии, где на подготовку очередной линии уходило обычно до девяти месяцев.

В недавнем времени компании пошли еще дальше и стали просить потребителей высказывать свое мнение о товарах и услугах и даже принимать личное участие в разработке продуктов. CEWE, лидер европейского рынка в области фотолабораторных работ для промышленности, создала инновационную бизнес-модель, основанную на предложениях клиентов в корпоративном интернет-чате. В результате на свет появился сайт viaprinto.de, который специализируется на распечатке документов, флаеров и прочих бумажных материалов непосредственно в режиме онлайн. Многие потребители, заказывающие печать у CEWE, озвучили потребность в профессиональной высококачественной печати таких документов, как файлы Microsoft Office и PDF. Основанный в 2010 г., viaprinto.de за короткое время сумел обзавестись клиентами из самых разных сфер деятельности. Данная бизнес-модель была удостоена нескольких премий за инновационность.

Клиенты производителя футболок Spreadshirt могут сами придумывать и покупать свои модели. По словам основателя компании Лукаса Гадовски, они «предоставляют клиентам возможность создавать собственные творения»². Spreadshirt следует данному правилу до последнего шовчика, ставя потребности клиентов во главу угла своей бизнес-модели.

Компания рискует с треском провалиться, если клиенты остаются не у дел в ходе модификации продукта и бизнес-модели.

- Chrysler не могла не заметить тенденцию все большей феминизации общества, начавшуюся в 1950-х гг. и продолжающуюся до сих пор. Признавая в женщинах важную категорию покупателей, компания-первопроходец специально для них разработала розовый Dodge под названием La Femme. Эксперимент Chrysler окончился полнейшим фиаско, но зато его творение превратилось в своего рода культовую классику.

- CargoLifter вознамерилась по-новому использовать старую технологию. Эта компания, основанная в 1996 г., использовала цеппелины для транспортировки особенно тяжелых и крупногабаритных грузов, которые не представлялось возможным перевозить по дороге или поездом. Маркетинговые исследования свидетельствовали о наличии спроса, и поначалу многие компании проявили заинтересованность. Крупные производители оборудования, такие как ABB, General Electric и Siemens, смогли бы транспортировать его в собранном виде. Элементы заводского изготовления можно было бы доставлять непосредственно к месту возведения мостов и там устанавливать. Однако спрашивать стоило не у начальников производственных отделов, застройщиков и специалистов по логистике. Когда подошло время подписания

² Seidler (2006).

контрактов, юристы указали на существенные риски, связанные с перевозкой тяжелых грузов по воздуху. Что произойдет, если огромная газовая турбина рухнет на жилой дом? Помимо этого, CargoLifter не удалось получить финансирование под свой проект, поскольку по мере его детальной проработки расходы нарастили как снежный ком. CargoLifter пришлось объявить о банкротстве в 2002 г., так как цеппелин CL160 не мог получить достаточного финансирования.

• Даже крупные компании вроде Google могут споткнуться, если не понимают своих клиентов. Большинство читателей вряд ли вспомнят Google Video – попытку компании завладеть долей бизнеса YouTube. Предложение Google показалось избалованным пользователям YouTube слишком запутанным. В конце концов Google не осталось ничего иного, кроме как закрыть видеосервис и выложить за YouTube кругленькую сумму.

Наши партнеры

Помимо клиентов, в создание ценности значительный вклад вносят и другие важные действующие лица: поставщики, дистрибуторы, провайдеры комплексных решений или же косвенные участники, такие как исследователи, консультанты или ассоциации. Эти партнеры вдохновляют на новые идеи точно так же, как и потребители, и зачастую играют важную роль в реализации новых концепций.

Bühler – занимает ведущие позиции в мире в сфере технологического проектирования и, безусловно, один из негласных европейских лидеров по разработкам новых продуктов питания и улучшенных материалов. Компания тесно сотрудничала с производителем пищевых добавок с целью получить обогащенный рис NutriRice. Чтобы побудить потенциальных клиентов попробовать новый продукт, Bühler основала с DSM совместное предприятие, которое производило обогащенный рис и предлагало его рисозаводам, так что те могли выходить на рынок, не инвестируя предварительно в технологии. Если на новый тип риса рынок реагировал благоприятно, завод мог либо и дальше закупать рис у совместного предприятия, либо инвестировать в собственный производственный объект. Bühler в любом случае оставалась в выигрыше: от продажи обогащенного риса или же от продажи своей технологии.

Компании все чаще признают важность вклада извне и, осуществляя инновации, постепенно переходят от бессистемного сотрудничества к структурированным процессам, предлагающим планомерное вовлечение партнеров. Некоторые прибегают к «Краудсорсингу» (см. часть II) – передают специфические задания сторонним группам. Производитель потребительских товаров Procter & Gamble стал настоящим экспертом в краудсорсинге как способе поиска идей для новых продуктов и бизнес-моделей; компания нацелена на сотрудничество с лучшими новаторами в мире в рамках своей программы «Присоединяйся и развивайся». P&G заменила традиционные внутренние научные изыскания, проводимые для разработки продукции и излечения прибыли, «идеями со стороны». В настоящее время более чем половина новых инициатив Procter & Gamble берет начало в сотрудничестве с внешними партнерами. Партнеры Procter & Gamble настолько же разнообразны, как и рождаемые ими идеи: мелкие фирмы, международные компании, исследователи, индивидуальные инвесторы и порой даже конкуренты. Отказавшись от генерирования идей собственными внутренними силами, компания перепрофилировалась в проводника знаний, имеющих коммерческое значение.

Наши конкуренты

У конкурентов тоже можно учиться. В 2001 г. *Metro* стала первой в Испании газетой, финансируемой полностью за счет рекламы. Данную бизнес-модель принялись воспроизводить многие другие издатели, среди которых была и компания Recoletos с ее бесплатной газетой *Qué!*. В 2009 г. растущая жесткая конкуренция вынудила автора инновации – *Metro Newspaper*

Spain, дочернюю компанию известных во всем мире газет *Metro*, – прекратить издавать свою бесплатную газету. Между тем *Qué!* выпускала почти по миллиону экземпляров в день и получала солидную прибыль. Приведенный пример наглядно доказывает, что вы вполне можете урвать свой кусок пирога, если не будете считать ворон, пусть даже оригинальная идея принадлежит конкуренту. Car2go, подразделение компании Daimler, первой вышла на рынок аренды автомобилей на поминутной основе. Конкуренты, среди которых были Flinkster, принадлежащая Deutsche Bahn, DriveNow компании BMW и Quicar компании Volkswagen, отреагировали моментально и прибрали к рукам часть растущего рынка. В 2012 г. по числу охваченных клиентов Flinkster вышла в лидеры по доле рынка, имея 190 000 клиентов по всей Германии (49 %). Car2go занимает второе место с 18 %, а на третьем и четвертом местах расположились DriveNow (11 %) и Quicar (1 %).

Анализ влияющих факторов

Вы должны не только глубоко знать главных игроков, но и четко представлять себе наиболее важных движителей перемен, а также их влияние на вашу бизнес-модель. При анализе бизнес-экосистем следует учитывать два основных фактора воздействия: 1) технологии и 2) мегатренды.

Технологии

Множество инновационных преобразований бизнес-моделей было инициировано или обусловлено технологическими усовершенствованиями. С одной стороны, раннее использование прорывных технологий или технологий, устраниющих те или иные проблемы, может послужить главным фактором успеха в развитии бизнес-модели. С другой стороны, технологические достижения могут представлять существенный фактор риска. Многие успешные бизнес-модели впоследствии потерпели крах из-за непонимания потенциала новых или замещающих технологий. Приведенные выше примеры, такие как история Kodak, весьма красноречиво об этом свидетельствуют. Однако есть и плюс: тщательно следя за конъюнктурой, вы сможете избежать подобных угроз так, что они даже обернутся уникальными возможностями.

Прежде всего крайне важно помнить о будущем. Технологии развиваются стремительно, и, вопреки расхожему мнению, это развитие не линейное, а экспоненциальное. Сегодня технологии совсем не те, какими были всего несколько лет назад, и дальше они будут развиваться с той же космической скоростью. Постоянно следить за связанными с технологиями переменами необходимо именно потому, что они влекут за собой потенциальное появление инновационных бизнес-моделей, – в противном случае ваша текущая бизнес-модель рискует испытать эффект каннибализации. Невозможно ничем заменить ни поиск новых технологий научно-исследовательскими отделами, ни постоянную оценку текущей и будущей значимости общих технологических тенденций. К последним относятся технические достижения ваших партнеров и конкурентов (бизнес-модель может быть уничтожена в результате технологических изобретений поставщиков, к примеру). Может быть, технологические тенденции берут начало в клиентской базе (например, бизнес-модели B2C вынуждены реагировать на повсеместное использование смартфонов).

Давайте немного повернем время вспять: в 2002 г. компания Research in Motion (RIM) представила первый получивший широкое распространение смартфон BlackBerry. В те времена смартфоны считались очень дорогим удовольствием и поэтому использовались преимущественно для бизнеса. По мере того как на рынок начали выходить другие производители, покупателей смартфонов становилось все больше. Уже к 2009 г., всего через семь лет после первого появления технологии, продажи смартфонов и планшетов по всему миру значительно

превысили продажи традиционных стационарных компьютеров. Аналогичным образом успех Skype радикально изменил телекоммуникации и способствовал распространению VoIP.

Но следует добавить, что не все технологии автоматически приносят пользу разработавшей их компании. Для создания и получения стоимости требуется правильная инновационная бизнес-модель. Вот что говорит по этому поводу профессор Гарварда Клейтон Кристенсен и его коллеги (2009): «История инноваций кишит компаниями, которые располагали прорывной технологией, но не сумели выгодно ее применить, поскольку не сумели подкрепить ее прорывной бизнес-моделью». В 1982 г. немецким Институтом общества Фраунгофера был разработан цифровой музыкальный формат MP3. Эта технология ежегодно приносит институту десятки миллионов долларов прибыли. В 2003-м Apple вывела на рынок iPod и iTunes, которые используют технологию MP3. Всего через три года после их появления годовая прибыль Apple составляла десятки миллиардов долларов – горькая пилюля для Института Фраунгофера, непосредственного автора технологии.

Не удалось подкрепить фантастическую технологию спутниковой связи правильной бизнес-моделью и компании Iridium. В 1998 г. этот оператор запустил на геостационарную орбиту 66 спутников общей стоимостью в \$5 млрд. Но телефон был тяжелый и массивный, а звонки по США по \$8 за минуту определенно оказались не по карману широким массам. Более того, телефоны работали где угодно, но только не в зданиях. Естественно, все это сделало продукт практически бесполезным для менеджеров – целевой аудитории. Вместо запланированных 2 млн покупателей продукт приобрели лишь 55 000 клиентов, и в 2000-м Iridium заявила о банкротстве.

Хегох пришлось не раз потерпеть неудачу, прежде чем ей удалось интегрировать свою инновационную технологию в подходящую бизнес-модель. В 1959 г. компания разработала новую технологию фотокопирования, увеличивающую скорость печати. Аппараты были слишком дорогие и практически не продавались, пока Хегох не отыскала способ разрешить данную проблему: создать новую бизнес-модель, при которой клиенты арендовали аппараты по разумным ценам и платили дополнительные деньги за каждую скопированную страницу. Эта новая бизнес-модель оказалась столь успешной, что выручка Хегох возросла с \$30 млн в 1959 г. до \$2,5 млрд в 1972-м.

Семь бизнес-тенденций, порожденных информационными технологиями

Интернет, облачные вычисления и прочие недавние изобретения, ставшие возможными благодаря информационным технологиям, постоянно стимулируют создание новых бизнес-моделей. Ниже перечислены технологические тенденции, которые привели к появлению новых бизнес-моделей с использованием сервисов Web 2.0 (тенденции 1 и 2) и которые в будущем лягут в основу многих инновационных бизнес-моделей, ориентированных на предоставление услуг и опирающихся на концепцию Web 3.0 (тенденции 3–7). Работа по выявлению данных тенденций велась в тесном сотрудничестве с Эльгаром Фляйшем и его командой в нашем институте в рамках совместного исследования бизнес-моделей, основанных на информационных технологиях (ИТ).

1. Социальные медиа как ключевой фактор налаживания контактов с клиентами

Темпы распространения социальных медиа намного опережают темпы распространения самого Интернета. Сегодня их популярность растет экспоненциально: 60 % клиентов, рожденных после 1985 г., используют мобильные телефоны преимущественно для общения в социальных сетях и использования игровых приложений, а не для звонков или электронных писем. Социальные сети и блоги, которых не существовало всего несколько лет назад, сегодня являются неотъемлемой частью нашей жизни в онлайне. В Facebook зарегистрировано свыше миллиарда пользователей; более 10 % населения Земли. Профессиональное сообщество LinkedIn в 2014 г. насчитывало более 277 млн человек по всему миру. Следуя примеру Coca-Cola, которая имеет более 78 млн поклонников в Facebook и благодаря этому в 2013 г. набрала больше всего «лайков», практически все компании на сегодняшний день признают пользу широкого присутствия в Интернете. Сегодня общение с клиентами посредством социальных медиа, чатов и форумов стало обычной практикой.

2. Сообщества и сети

Технологии оказывают воздействие на общество и, следовательно, на потребительские предпочтения. Благодаря Интернету появилось больше возможностей общаться (в интерактивных сетях) и пользоваться такими услугами, как продажа подержанных вещей (eBay), предоставление частных кредитов (Zopa) и аренда частного жилья на время отпусков (Airbnb), и это лишь несколько примеров. В Соединенных Штатах более чем одна из семи супружеских пар познакомилась в Интернете. Рассчитывая на сохранение данной тенденции в Европе, создатели PARSHIP в 2000 г. открыли онлайновое брачное агентство, которое использовало алгоритм сопоставления информации о своих клиентах для того, чтобы они могли найти себе подходящую пару. Сегодня доля рынка PARSHIP в Европе составляет более 70 %. Именно во внешнем эффекте сетевого взаимодействия – когда рост сообщества повышает ценность сети, что, в свою очередь, делает ее более привлекательной для новых участников, – кроется причина такого успеха (об этом еще пела Abba в своей The winner takes it all). Чем раньше вы займете свою нишу в той или иной сфере, тем более высокий барьер для входа воздвигнете для остальных конкурентов.

Концепция Web 3.0, которая придет на смену Web 2.0, будет оказывать еще более заметное влияние на ведение бизнеса. Сегодня на Земле существует больше соединенных друг с другом устройств, чем проживает людей, а к 2020-му их количество, по прогнозам Cisco, увеличится до 50 млрд³. Интернет вещей преимущественно обеспечивает взаимодействие реального и цифрового миров и позволяет компаниям создавать новые цифровые услуги, повышающие ценность.

³ Cisco IBSG (2011).

3. Бесплатные (Freemium) и платные дополнительные возможности

Потребители уже избалованы Интернетом, предлагающим бесплатные и легкодоступные услуги: информацию из Википедии или газетных сайтов, бесплатные фильмы и программное обеспечение, – список можно продолжать бесконечно. Как следствие, потребители все чаще рассчитывают и на бесплатные услуги в реальном мире. Помимо бесплатной доставки при определенных условиях, Amazon, Zalando и Best Buy даже предлагают покупателям бесплатную повторную доставку.

Более того, сфера ИТ стремится удовлетворить потребительский спрос на гибкое использование продуктов в период их срока действия. Смартфоны персонализируются посредством приложений, и у нас появилась возможность повысить производительность сервера, а также увеличить объем хранимых данных посредством облачной технологии. Компании, чье ценностное предложение основывается на физическом продукте, должны проявить настойчивость в поиске способов применения подобных подходов к своему ценностному предложению и развивать их через платные дополнения.

Убедительным примером таких дополнений служат приложения, расширяющие спектр функций физического продукта. Общее число загруженных приложений увеличилось с 4 млрд в 2009 г. до 70 млрд в 2013-м. Однако невзирая на данную тенденцию, профессия разработчика приложений отнюдь не золотая жила для всех желающих. В Великобритании, например, 35 % разработчиков приложений зарабатывают меньше \$1000 в месяц (в Германии – 19 %). Приведенные выше примеры свидетельствуют о том, что развитие индустрии приложений вовсе необязательно является следствием финансового успеха. Это лишний раз доказывает: хорошего продукта или оригинальной технологической тенденции самих по себе недостаточно для построения прочного бизнеса. Необходима жизнеспособная бизнес-модель.

4. Оцифрованные продукты

Заманчивый способ протолкнуть продукты, представляющие небольшой интерес, в цифровую эру, – сделать их умнее, оснастив маленькими сенсорами, работающими в режиме онлайн. Благодаря этому первоначальное ценностное предложение будет включать в себя множество сервисных функций, что сможет изменить методы ведения бизнеса.

Французский разработчик приложений – компания Withings, к примеру, разработала весьма популярную детскую радионяню, тонометр и шагометр. Объединив техническое обеспечение и мобильные приложения, она сумела выстроить жизнеспособную бизнес-модель. Помимо мониторинга «железа», софтверные приложения предлагают несколько бесплатных персональных инструментов и функций для анализа. Перевернутые шаблоны «Бритва и лезвие» и «Дополнительные возможности» привнесли ощутимую ценность в жизнь клиентов и помогли Withings создать процветающий и востребованный бизнес: в 2013 г. компания получила венчурное финансирование. Другая компания, Limmex, осуществила удостоившуюся награды инновацию

аналогичным образом: она снабдила обычные часы функцией звонков в службы экстренной помощи – полезное устройство не только для пожилых людей, но и для спортсменов и маленьких детей.

Многие компании, занимающиеся тюнингом первоклассных автотранспортных средств вроде BMW или Harley-Davidson, также предлагают скачиваемые приложения, позволяющие увеличивать их мощность или менять звук. Это привлекательные варианты бизнеса, поскольку предельные издержки скачивания близки к нулю.

5. Сенсор как сервис

Потенциальное использование сенсоров как сервиса также открывает перед компаниями массу заманчивых перспектив. Сенсоры могут использоваться для фиксирования срока работы продукта, системной оптимизации или услуг, формируемых на основе анализа поведения. После продажи продукты не исчезают в никуда, их можно контролировать с помощью подсоединеных сенсоров. Неотъемлемым фактором налаживания тесных отношений с клиентами является создание ощущимой для них ценности, что выражается в предоставлении услуг. Таким образом превентивное или реагирующее техобслуживание может уступить место прогнозируемому техобслуживанию, иными словами, с помощью анализа пользовательских данных компания может определять, когда система нуждается в ремонте, а запчасти – в замене.

Посредством сенсоров как сервиса новые упаковочные автоматы производства компании SIG в цехах Nestlé могут дистанционно оптимизировать производство шоколада. То же самое можно сказать о сложных системах для цементных заводов датской компании FLSmidth, установленных на производственных объектах Holcim по всему миру. Еще один пример – дистанционное обнаружение неисправностей печатных машин из Heidelberger Druck, использующихся в печатных цехах во многих странах. Общей чертой является параметризация машин, при которой сложные инженерные решения могут применяться удаленно.

В качестве последнего примера приведем браслеты Fitbit, которые можно носить круглые сутки: днем они отслеживают количество пройденных шагов, расстояние и сожженные калории, ночью контролируют ритм сна, а утром аккуратно будят вас без единого звука. Бесплатные онлайновые инструменты и мобильное приложение позволяют пользователю установить персональные настройки и следить за результатами.

6. Интеграция виртуальной и физической реальности

Изначально симуляция и виртуальная реальность использовались только во внутренних подразделениях научно-исследовательских отделов крупных технологических компаний. Благодаря неуклонному техническому прогрессу и снижению стоимости необходимого оборудования эта технология вскоре дойдет и до широких масс. Расширенная реальность может использоваться для стимулирования продаж или повышения качества сервиса. BMW, например, является лидером в исследовании расширенной реальности для своих дилерских центров и станций техобслуживания в качестве средства

помочи механикам в непростой работе по ремонту автомобилей. Возможно, расширенная реальность скоро будет поддерживать клиентов с помощью конфигурации виртуальной машины, близкой к реальной.

7. От аналитики к крупным массивам данных

Стремительный технологический прогресс в сфере передачи, хранения и обработки данных, а также доступность огромного числа соединенных между собой устройств формируют базу для инновационных бизнес-моделей, ориентированных на услуги. Крупные массивы данных предполагают, что функция сенсоров и соединенных между собой устройств не сводится лишь к индивидуализированным услугам. Актуальная задача – объединить все полученные данные с тем, чтобы определить возможные пути сокращения затрат, а также получить не только полное представление о клиентах, но и ряд других конкурентных преимуществ, которые помогут компании получать стоимость. В 2014 г. General Electric наняла 800 инженеров, занимающихся сетевым взаимодействием продуктов, – со всеми вытекающими последствиями для бизнеса. Морские ветряные турбины сообщаются между собой и поддерживают самодиагностику: не нужно, к примеру, приостанавливать работу средней турбины, если обе соседние функционируют в должном режиме. По мере того как сегмент B2B использует все больше подобных методов, эти бизнес-модели зачастую учитывают конечного потребителя как нового клиента. В результате крупных массивов данных и нового сетевого продукта, B2B превращается в B2B2C⁴. Сегодня этими ИТ-тенденциями обусловлены совершенно новые бизнес-модели практически в каждой отрасли.

Мегатренды и регулятивные изменения

В создании новых бизнес-моделей первостепенную роль играют потенциально возможные в будущем усовершенствования и тренды. Учитывая, что эти факторы не поддаются изменениям, менеджеры обязаны постоянно учитывать их с тем, чтобы своевременно реагировать и даже в какой-то степени их предвосхищать. Уже в V в. до н. э. Перикл признавал, как важно смотреть в будущее: «Главное не предсказывать будущее в точности, а быть готовым к нему». Ниже приведены примеры новых бизнес-моделей, показывающие, каким образом компании могут завладеть преимуществом, заблаговременно и точно распознавая социальные и экономические тенденции.

- Видя непрерывное развитие азиатских рынков, индийская телекоммуникационная компания Airtel решила увязать свою бизнес-модель с потребностями соответствующей категории потребителей. Она передала на аутсорсинг 90 % всех процессов и агрессивно привлекала до 10 000 новых клиентов за каждый бизнес-день. Как следствие этого, поминутная оплата у Airtel в пять раз ниже, чем у западных телекоммуникационных провайдеров. Компания завоевала такую популярность, что ее услугами пользуются и клиенты на Западе. Airtel работает в 20 странах, насчитывает около 260 млн клиентов и по состоянию на 2012 г. вошла в число крупнейших телекоммуникационных провайдеров в мире.

⁴ B2B2C – Business to Business to Consumer: модель, подразумевающая взаимодействие одного бизнеса с другим и с потребителем. – Прим. ред.

- Рассчитывая на потенциал перспективных рынков в странах с низким доходом, банк Grameen разработал банковскую бизнес-модель специально для них. Кредит выдается только группе из нескольких представителей местной общины, совместно подписывающих кредитный договор. Подобный механизм повышает социальное давление на должников, поскольку следующая группа заемщиков не сможет получить кредит, пока предыдущий не будет погашен в полном объеме. 98 % кредитов выдается женщинам, которые зарекомендовали себя более ответственными заемщиками. Данная бизнес-модель была разработана лауреатом Нобелевской премии и бывшим генеральным директором Grameen Мухаммадом Юнусом. На сегодняшний день дела у банка настолько успешны, что он уже выдал микрокредитов на общую сумму более чем \$8 млрд.

Компания должна сфокусироваться на самых важных, по своему мнению, факторах и трендах, оказывающих влияние на ее бизнес-модель. В каждый момент времени налицо огромное число тенденций, и на разных рынках они могут отличаться. MinuteClinic и Geek Squad, к примеру, сосредоточились на развитии в Северной Америке «общества услуг», в котором существует высокий спрос на удобства.

- MinuteClinic, подразделение корпорации CVS Caremark, предлагает базовые услуги здравоохранения, такие как вакцинация и лечение незначительных ран и распространенных заболеваний, в аптеках CVS. Тот факт, что «розничные» клиники открыты каждый день 365 дней в году, делает их очень удобными для покупателей.

• Geek Squad делает акцент на все более важной роли технологий в нашей повседневной жизни и на нашей зависимости от них, помогая клиентам решить любую проблему с бытовой электроникой и сетями. Geek Squad занимается ремонтом компьютеров, сетей, телевизоров, видеомагнитофонов, телефонов, фотоаппаратов и аудиооборудования, и ее клиенты готовы платить за эти услуги. Best Buy приобрела Geek Squad десять лет назад за \$3 млн, и теперь ее годовой доход превышает миллиард долларов.

Глобальные сценарии

Многие бизнес-модели успешны, поскольку верно реагируют на социальные мегатренды; опираясь на масштабное исследование нашего коллеги, Питер Маас предсказывает следующую ситуацию к 2050 г.

1. Общество знаний: в зрелых обществах базовые потребности удовлетворяются в непропорционально высокой степени. В результате вопросы личной реализованности обретают все большую значимость.

2. Сети и связанность: снижение транспортных и коммуникационных расходов как никогда ранее объединяет мир. Интернет, в частности, дарит нашему обществу возможность открыть себя с неизвестной ранее стороны.

3. Централизация: урбанизация продолжается стремительными темпами, не только в богатых, но и в бедных странах.

4. Уединение: в условиях современной глобализации люди стремятся отдохнуть от суэты и уединиться в закрытом обществе.

5. Дефицит ресурсов: ресурсы иссякают (сегодняшние разговоры об углекислом газе и глобальном потеплении только начало).

6. Жажда индивидуальности: в нашем плуралитическом обществе индивидуумы стремятся обрести уникальность.

7. Безопасность: природные катастрофы, терроризм и политическая нестабильность обуславливают потребность в безопасности.

8. Самоуправление: в качестве ответной реакции на глобализацию децентрализация в некоторых областях набирает все большие обороты и приобретает все большую значимость.

9. Демографические изменения: в противоположность странам БРИКС богатые индустриальные нации сталкиваются с возросшей продолжительностью жизни и снижением коэффициента рождаемости.

Регулятивные изменения так же важны для бизнеса, как и тенденции. Например, платные телевизионные провайдеры, такие как Sky, сегодня не существовали бы, если бы телевидение не было приватизировано более 20 лет назад. Тенденции и регулятивные изменения принимают сложные формы, и зачастую распознать их нелегко. Но при этом они представляют огромную важность для инновационного бизнес-моделирования. Мы советуем прислушаться к словам Альберта Эйнштейна: «Меня больше интересует будущее, нежели прошлое, поскольку именно в нем я собираюсь жить».

Мы подготовили список важных вопросов, которые помогут вам охватить значимые аспекты анализа вашей бизнес-экосистемы.

Вопросы для анализа игроков и влияющих факторов

- 1.** Кто является основными игроками в моей бизнес-модели?
- 2.** Каковы их потребности, и какие факторы оказывают на них влияние?
- 3.** Как они изменились с течением времени?
- 4.** Что эти изменения означают для моей бизнес-модели?
- 5.** Смогут ли изменения в конкурентных условиях создать возможности для новой бизнес-модели? Если да, какие именно?
- 6.** Какие значительные инновационные бизнес-модели были созданы в моей отрасли в прошлом (если такие события вообще имели место)? Что послужило катализатором перемен?
- 7.** Какие технологии в настоящее время влияют на мою бизнес-модель?
- 8.** Как меняются технологии? Как технологии будут выглядеть через три года, через пять, семь или десять лет?
- 9.** Каким образом будущие технологии сказываются на моей бизнес-модели?
- 10.** Какие тенденции в моей бизнес-экосистеме имеют для меня особое значение?
- 11.** Какое воздействие эти тренды оказывают на различных игроков в моей бизнес-модели?
- 12.** Они усиливают или минимизируют недостатки и преимущества моей бизнес-модели?

Анализ бизнес-экосистемы

1. Разбившись на маленькие группы из трех-четырех сотрудников, детально опишите свою бизнес-модель, используя четыре измерения, показанные в «волшебном треугольнике»: кто-что-как-почему (см. выше).

2. Подумайте, в чем слабости вашей бизнес-модели или почему она может вас подвести? Учитывайте игроков и движителей перемен как элементы бизнес-экосистемы.

3. Напишите хвалебную речь о своей бизнес-модели, опираясь на полученные выше ответы.

4. Письменно сформулируйте и представьте свои выводы другим группам.

Возможно, хвалебная речь покажется глупостью, однако данное упражнение служит важной цели: даже если ваш бизнес сейчас на плаву, очень полезно спрогнозировать, как и почему он может пойти ко дну. Это существенный шаг, который позволяет отстраненно взглянуть на бизнес-модель и критически оценить компанию.

Генерирование идей: адаптирование шаблонов

Анализ экосистемы и модели вашего бизнеса, как правило, проливает свет на определенные возможности для инновационного преобразования бизнес-модели. Однако интерпретация таких открытий и использование их в новой бизнес-модели могут сопровождаться некоторыми трудностями. Не раз вам придется выбирать из нескольких жизнеспособных вариантов. И слишком буквальное следование идеям клиентов вовсе необязательно поможет найти нестандартные решения. Генри Форд весьма метко высказался на этот счет: «Если бы я поинтересовался пожеланиями людей, те бы захотели более быстрых лошадей».

Отправной точкой для инновационного бизнес-моделирования может послужить что угодно, от смутного представления о возможном источнике создания стоимости до конкретной проблемы. Но существует вероятность того, что в конце инновационного процесса окажется, что исходные данные практически не нашли отражения в итоговом результате. Напротив, успешные инновационные бизнес-модели зачастую парадоксальны и неожиданны. Добавьте сюда и то, что большинство компаний сопротивляется мышлению в категориях бизнес-моделей, поскольку оно требует более абстрактного подхода, нежели в случае с материальными продуктами.

Мы вывели, в общем и целом, 55 различных моделей, прияя к выводу, что 90 % инноваций, по сути, являются плодом их рекомбинации. Опираясь на этот вывод, мы разработали систематическую методологию под названием «Адаптирование шаблонов для генерирования идей» (рис. 12). Центральная идея – применить 55 шаблонов к собственной бизнес-модели и тем самым генерировать новые идеи для бизнеса. Ведущие нейробиологи и нейроэкономисты, такие как Грегори Бернс, выступили в поддержку данного подхода. Бернс (2008) утверждает: чтобы взглянуть на проблему под иным углом, нам необходимо загрузить мозг идеями, не посещавшими его ранее, заставить его переклассифицировать информацию, освободиться от привычного образа мыслей и в конце концов вырабатывать абсолютно новые идеи. Данное утверждение совпадает с результатами исследований аналогового мышления и креативности.

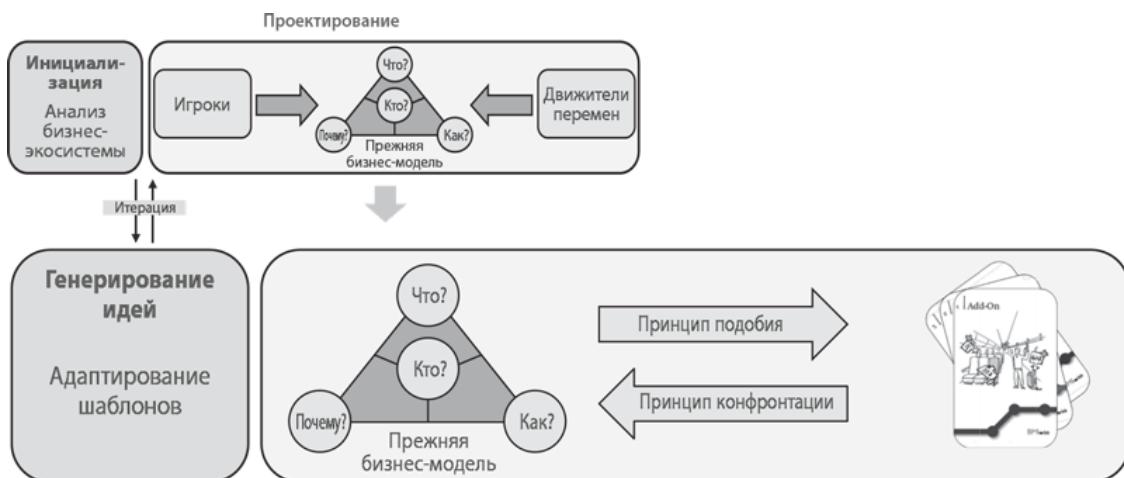


Рис. 12. Генерирование идей: адаптирование шаблонов

Работа с бизнес-моделями позволит вам упорядоченно подойти к формированию новых шаблонов. Во-первых, данный процесс поможет разрушить доминирующую отраслевую логику, тем самым вы сможете адаптировать шаблон к специальному контексту своей компании и создать инновационный вариант. На данном этапе главную роль играют ваши собственные идеи и креативность. Рано или поздно вы отыщете баланс между новыми идеями извне и внутренним творческим подходом.

Для упрощения адаптирования шаблонов мы сложили 55 успешных бизнес-моделей в колоду карт (рис. 13). Каждая карта дает полное представление о той или иной бизнес-модели: название, общее описание сути, описание реальной компании, которая использует данный шаблон в своей бизнес-модели, и примеры других компаний, которые взяли его на вооружение. Объем представленной информации дозирован в соответствии с вашими потребностями на данном этапе генерирования идей: не слишком мало, чтобы заставить вас выйти за пределы зоны комфорта, но и не слишком много, чтобы не тормозить полет вашей фантазии⁵.



Рис. 13. Карты шаблонов

⁵ Имеются два варианта колоды карт: физические карты, с которыми работают на семинарах, и интерактивное программное обеспечение, доступное для сотрудников в любой точке земного шара. См. <http://www.bmi-lab.ch/>.

В 55 шаблонах применяется один из двух принципов: принцип подобия или же принцип конфронтации. У каждого метода свои преимущества, и они могут быть задействованы одновременно.

Использование принципа подобия для адаптирования шаблонов

Принцип подобия действует изнутри наружу; иными словами, вы начинаете работать с картами шаблонов для бизнес-моделей в смежных отраслях и постепенно переходите к более непохожим шаблонам, которые затем адаптируете к своей бизнес-модели.

Если вы руководствуетесь принципом подобия, вам необходимо пройти несколько этапов:

1. Определитесь с критериями поиска для установления смежных отраслей. Например, если вы коммунальное предприятие в энергетической промышленности, поразмыслите над следующими критериями: товары, не подлежащие хранению (сфера услуг), deregulирование (телекоммуникации), высокая волатильность (финансовый сектор), товары массового спроса (химическая промышленность), «от продукта к решению» (производители инструментов), капиталоемкость (железные дороги).

2. Далее, исходя из предварительно установленных критериев поиска и смежных отраслей, отберите из 55 шаблонов те, что уже используются в обозначенных вами сферах. В идеале работайте с шестью – восемью шаблонами.

3. Следующим шагом примените отобранные шаблоны к своей текущей бизнес-модели. Для каждого шаблона развивайте конкретные идеи в том виде, в каком они могут работать и разрешать имеющиеся проблемы в вашей компании.

4. Если вам не удалось с первой попытки отыскать жизнеспособную идею для создания инновационной бизнес-модели, пройдите все этапы заново. Попробуйте расширить критерии поиска и включить в анализ дополнительные бизнес-модели.

При работе с принципом подобия самый важный вопрос звучит так:
«Каким образом изменится моя бизнес-модель после адаптирования шаблона Х к компании?»

Принцип подобия требует систематического, основательного и аналитического подхода. Вы постепенно уходите от существующей отраслевой логики и осознанно пытаетесь исключать шаблоны из более отдаленных отраслей. Индустрия фастфуда, к примеру, довольно далека от телекоммуникаций. Наши тренеры успешно работают с такой моделью мышления: «Как бы вела бизнес другая компания, если бы она нас купила?» Суть в том, чтобы шаг за шагом продумывать варианты приспособления шаблона к вашей компании.

При использовании принципа подобия область исследования определяется довольно узко, и это означает, что от членов команды фактически не требуется абстрактного мышления. Однако в процессе генерирования идей вам все равно придется искать аналогии. Поиск аналогий организован таким образом, чтобы повысить вероятность нахождения подходящих идей и решений. По этой причине принцип подобия, как правило, обеспечивает лишь слабо или умеренно радикальные инновации.

Крупная швейцарская типография успешно применяла принцип подобия. Как и в случае многих конкурентов, ее бизнес страдал от избыточных производственных мощностей. Все больше свободных печатных станков, все меньше заказов. Компания обратила внимание на шаблон «Без излишеств», применяемый бюджетными авиакомпаниями, и пришла к выводу, что вполне может использовать нереализованные производственные мощности, предлагая простые и дешевые услуги по печати. Заказы принимаются в Интернете и не выполняются, пока не освободится один из станков. Хотя новое предложение не представляет большого интереса для

существующих клиентов, оно придется по вкусу клиентам, которые неравнодушны к гибким ценам и обычно распечатывают документы за границей.

Производитель оборудования для обработки пищевых продуктов, по аналогии с IKEA, воспользовался бизнес-моделью «Самообслуживание» (передача некоторых элементов цепочки создания стоимости на откуп клиентам). Компания решила привлечь к проверке пригодности оборудования клиентов, снабдив их набором «сделай сам», с помощью которого они могли самостоятельно осуществлять проверку. Производитель не дает никаких гарантий потребителям, а вместо этого помогает правильно выстраивать процесс, снабжая их нужными инструментами.

Использование принципа конфронтации для адаптирования шаблонов

В отличие от принципа подобия, который подразумевает тщательный поиск новых бизнес-моделей в смежных областях, принцип конфронтации нацелен непосредственно на крайности – другими словами, вы сравниваете теперешнюю бизнес-модель со сценариями в совершенно отличных отраслях и изучаете крайности в контексте их потенциального воздействия на имеющуюся бизнес-модель. Вы шаг за шагом продвигаетесь от внешнего к внутреннему (вашей бизнес-модели). Существенные несоответствия между текущей ситуацией и альтернативными бизнес-моделями призваны поставить под сомнение имеющуюся бизнес-модель. Цель данного подхода – побудить участников выйти за рамки привычного стиля мышления и отыскать совершенно новые и неожиданные области для инноваций. Как сказал бы любой опытный моряк, «если вы забросите якорь слишком далеко от своего судна, он сам к вам вернется, не достигнув дна».

Принцип конфронтации особенно полезен в ситуациях, когда проблема сформулирована слишком расплывченно или вообще не поддается точному описанию: к примеру, если вы признаете необходимость активных действий (в связи с уменьшением дохода, усилением конкуренции с использованием более низкой маржи и т. п.), но не можете составить четкий план. В то же время принцип конфронтации открывает замечательные перспективы для активного изучения потенциальных инновационных бизнес-моделей.

Соберите в одной комнате сотрудников промышленной компании и задайте им вопрос: «Как бы Apple руководила этим бизнесом?» Поначалу вы, скорее всего, получите стандартный ответ: «Наша компания отличается от Apple, поэтому к нам факторы ее успеха неприменимы». Но если ваши слушатели решат участвовать в дискуссии, они обязательно начнут фантазировать идеями. Вы удивитесь, сколько оригинальных идей и концепций может появиться на свет, если участники семинара опираются на принцип конфронтации.

Вместе с машиностроительной компанией мы изучали шаблон «Подписка» в качестве возможной новой бизнес-модели – клиенты вносят ежемесячную плату за предоставление товаров и услуг. Конфронтация с данным шаблоном породила идею обучать операторов собственного оборудования компании и сдавать их в аренду клиентам. В то же самое время оказалось, что новая бизнес-модель помогает установить более близкие отношения с клиентами, что, по сути, изначально и побудило компанию искать новую бизнес-модель.

Один производитель стали воспользовался шаблоном «Оплата по факту использования» – клиенты платят только за фактическое использование товара или услуги – и разработал принцип, согласно которому оплата бы взималась только за ту сталь, которой клиенты реально пользовались, вместо того чтобы выставлять счета за каждую отгруженную партию. Любая излишняя сталь собирается компанией и утилизируется в последующем производстве.

Поставщик, участвующий в производстве iPhone Apple, использовал «Брендинг ингредиентов» – включение в своих товары продукты другого бренда и соответственно информи-

рование об этом факте с помощью размещенного на товаре знака этого бренда, – чтобы сделать собственную продукцию более заметной, ослабить зависимость от Apple и выйти на новые рынки.

Принцип конфронтации в практическом применении:

1. Первый шаг предполагает выбор из 55 имеющихся бизнес-моделей от шести до восьми шаблонов, логика которых заметно отличается от доминирующей в вашей отрасли. При выборе шаблонов доверьтесь своей интуиции. На некоторых семинарах мы получили положительные результаты, предложив командам произвольно отобрать по десять шаблонов, затем кратко их обсудить, после чего сделать выбор в пользу самых интересных. Полезным также будет ограничить время на принятие решения, чтобы оно могло бы быть отчасти спонтанным и интуитивным.

2. Далее опробуйте свою бизнес-модель с помощью отобранных шаблонов. Мы выяснили, что работа с реальными примерами оптимально подходит в данном случае, поскольку помогает выйти за рамки привычного образа мышления. «Каким образом компания X управляла бы нашим бизнесом?» Для лучшего понимания мы советуем переформулировать вопрос и представить, что компания X уже приобрела ваш бизнес. Каким образом изменится стиль руководства и логика компании? Отсюда могут вытекать следующие вопросы:

- Freemium: как бы Skype руководил нашим бизнесом?
- «Франчайзинг»: как бы McDonald's руководил нашим бизнесом?
- «Бритва и лезвие»: как бы Nestlé Nespresso руководила нашим бизнесом?
- «Длинный хвост»: как бы Amazon руководил нашим бизнесом?
- «Подписка»: как бы Netflix руководила нашим бизнесом?
- «Двусторонний рынок»: как бы Google руководил нашим бизнесом?
- «Пользовательский проект»: как бы Threadless руководила нашим бизнесом?
- «Банкомат»: как бы Dell руководила нашим бизнесом?
- «Самообслуживание»: как бы IKEA руководила нашим бизнесом?

Каждую карту бизнес-модели предпочтительнее подкрепить несколькими идеями. Это не всегда просто, в особенности в экстремальных случаях. Поначалу участникам приходится заставлять себя выдавать хоть какие-то варианты на каждый шаблон.

3. Если у вас не хватает толковых идей после первой попытки, просто повторите перечисленные выше шаги, использовав на сей раз в качестве стимула другие бизнес-модели.

Команда вряд ли сразу оценит бизнес-модель по достоинству. Если на семинаре поинтересоваться у поставщиков автозапчастей, как бы McDonald's руководил их бизнесом, те, скорее всего, скептически покачают головой. На первый взгляд этот вопрос взят просто с потолка. Но отношение меняется, стоит только внимательнее рассмотреть бизнес-модель McDonald's: компания обучает новых сотрудников всего по 30 минут и тут же бросает их в бой. Франчайзинговый бизнес McDonald's строится на простоте и воспроизводимости. К этому моменту большинство членов команды осознает важность этого вопроса для бизнеса – и для любой компании вообще.

Вам придется как следует пораскинуть мозгами, чтобы произвести на свет блестящую идею. Так что не сдавайтесь слишком быстро!

Использование принципа конфронтации обычно предполагает участие команды, заряженной позитивной энергией. Поиск аналогий со столь экстремальными шаблонами требует огромных усилий; на первый взгляд бизнес-модель не открывает большого простора для деятельности, поэтому копать следует довольно глубоко. Опытный ведущий задает правильные вопросы, направляя разговор в нужное русло. Как и в случае с любыми творческими упражнениями, небесполезным окажется участие опытного тренера, дающего нужные подсказки.

В табл. 1 приводится сравнение принципов подобия и конфронтации, на основании которого можно делать выводы относительно того, какие шаблоны предпочтительнее использовать в тех или иных ситуациях. Если стратегия компании заключается в создании инновационной бизнес-модели, стоит тщательно продумать все 55 шаблонов. Как правило, достаточное для работы количество идей рождается после анализа 15 шаблонов. Всесторонне изучив все 55 шаблонов, стратегическая группа BASF – BASF Perspectives – остановила свой выбор на 26 шаблонах, имеющих непосредственное отношение к химическому B2B-бизнесу компании. Отбор должен производиться только на втором этапе.

Успешные процессы генерирования идей

Генерирование идей – краеугольный камень Навигатора по бизнес-моделям, и значит, этому процессу необходимо уделять основное внимание. Обычно мы посвящаем ему семинары, содержание которых разнится, как вы увидите из дальнейших описаний. Поскольку конечный результат – а именно оригинальные идеи – во многом зависит от эффективности семинара, вам будут предложены практические советы по его проведению.

Таблица 1. СРАВНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ ПОДОБИЯ И КОНФРОНТАЦИИ

Принцип подобия		Принцип конфронтации	
Принцип			Принцип конфронтации
	Принцип подобия		
Критерий отбора	■ Схожие отрасли	■ Экстремальные варианты	
Девиз	■ Забудьте все, что знали раньше	■ Узнайте то, о чем не знали раньше	
Преимущества	■ Большая упорядоченность ■ Подходит для креативщиков-новичков	■ Выход за рамки стиля мышления ■ Раскрытие невообразимого инновационного потенциала	
Недостатки	■ Зависимость от степени абстракции формулировки проблемы; модели мышления разрушаются лишь частично ■ Риск зациклиться на проблеме клиента	■ Требует более высокой степени креативности и в связи с этим более сложен в применении	
Рекомендации	■ Инновационные проекты с конкретной формулировкой проблемы	■ Инновационные проекты с открытой или известной лишь частично формулировкой проблемы	

Адаптирование шаблонов

Сперва мы стараемся генерировать столько идей, сколько возможно. Рождение идей происходит в два этапа: сначала каждый присутствующий предлагает идеи в индивидуальном порядке после просмотра карт с шаблонами, после чего участники обсуждают, развивают, корректируют и дополняют их. Эти этапы могут взаимоисключать друг друга, а могут многократно повторяться, если предполагается работа с дополнительными параметрами. Семинар может принимать различные формы.

- *Лицом к лицу или виртуальные семинары:* благодаря появлению специального программного обеспечения у нас имеется возможность проводить как семинары лицом к лицу, так и виртуальные семинары. Главное преимущество виртуального подхода в том, что он дает возможность участвовать в семинаре большему числу участников вне зависимости от их местонахождения. Чем больше сотрудников задействовано, тем больше карт шаблонов можно проанализировать. Такой вариант доказывает свою полезность в случае крупных международных компаний, когда приглашенные тренеры физически не в состоянии охватить все географиче-

ские участки для обучения всех сотрудников. Инструменты социальных медиа позволяют стимулировать активное участие. В международной компании с помощью информационных технологий можно сформировать целое глобальное сообщество бизнес-модели. Более того, для увеличения его размеров привлекаются разработчики, дизайнеры, маркетологи, менеджеры по логистике. То есть любой человек в компании, принимающий решения, должен руководствоваться измерениями бизнес-модели, а не ограничиваться выкладками маленького стратегического отдела. С другой стороны, виртуальные дискуссии редко когда выходят такими же оживленными и продуктивными, как на реальных семинарах. В идеале мы рекомендуем использовать комбинацию реальных и виртуальных семинаров, позволяющую использовать сильные стороны каждого типа и компенсировать их недостатки.

- *С последовательным или параллельным подходом:* шаблоны могут рассматриваться последовательно (один за другим) или параллельно (все одновременно). Во втором случае, при параллельном рассмотрении, каждый член команды получает определенное число карт и представляет остальным участникам одну или две бизнес-модели. При последовательном подходе генерированием и оценкой идей по каждой бизнес-модели занимается вся группа в целом. Если рассматривать шаблоны поочередно, распознать потенциальные возможности для их комбинации гораздо труднее.

- *Открытые или закрытые:* вы можете также регулировать открытость процесса обучения. В первом случае идеи генерируются в индивидуальном порядке – запись мыслей, – а затем обсуждаются в группе. Во втором сразу выносятся на суд остальных участников. Запись мыслей (письменный вариант мозгового штурма) обязывает всех участников делиться идеями, что позволит вам дать выход творческому потенциалу группы. Вот как работает данный метод: участникам раздается по несколько карт шаблонов, после чего их просят выдвинуть хотя бы одну идею по каждому шаблону. Запись мыслей не оставляет места деструктивной критике, так что недовольные или скептически настроенные сотрудники не смогут отвергнуть первонаучальные идеи. Следует, правда, отметить, что работа поодиночке, в отличие от групповой, не создает творческого импульса. Для первой репетиции мы советуем открытую дискуссию.

- *Продолжительные или ограниченные:* наконец, вы можете ограничить количество времени, которое участникам отводится на каждый шаблон бизнес-модели. Считается, что большинство креативных идей приходит на ум в первые три минуты, после этого все возникающие идеи являются лишь их незначительными вариациями. Ограничиваая участников, скажем, тремя минутами на каждый шаблон (90 секундами при индивидуальной работе), вы создаете условия для более оживленной дискуссии, однако для некоторых членов команды столь быстрый темп оказывается слишком напряженным и поток их креативности замедляется ментальным барьером. Решение проводить семинар в ускоренном или растянутом формате зависит от конкретной группы и опытности ее членов.

Вы должны запланировать как минимум два или три цикла генерирования идей: у большинства участников креативность в полной мере проявляется во время второго цикла. Третий цикл предназначен для того, чтобы высвободить глубоко скрытый творческий потенциал. В общем и целом, в каждом цикле полезно опробовать новый подход.

Опытные ведущие семинаров играют важную роль, ведь они сводят воедино доминирующую отраслевую логику и новые бизнес-модели. Ведущим, не работающим в данной сфере, будет куда проще поддерживать должный уровень абстрактности, необходимой для генерирования идей.

Весьма плодотворными зарекомендовали себя межотраслевые семинары, которые объединяют людей из различных не конкурирующих на рынке компаний и которыми руководят занимающие нейтральную позицию ведущие.

Факторы успеха на этапе адаптирования шаблонов

Следующие правила доказали свою полезность при адаптации шаблонов:

1. Избавьтесь от лишнего: прежде чем приступать к генерированию новых идей, обязательно освободитесь от старых. Так участники смогут полностью сосредоточиться на шаблонах и не станут цепляться за прежние замыслы.

2. Никаких барьеров для креативности – подойдет что угодно! Очень важно сразу донести главную мысль: принимается абсолютно любая идея. Участники не должны бояться высказать «неверный» вариант, ведь это тормозит поток креативности и мешает процессу. Разумеется, ни о каких негативных или уничижительных комментариях и речи быть не может.

3. Никакого авторского права: на данном этапе на идеи не распространяется авторское право. Вы руководствуетесь принципом, согласно которому каждая идея принадлежит всем членам команды, развивать и дополнять ее могут все участники. Не имеет значения, кому принадлежит идея, и нет нужды подсчитывать, сколько идей выдвинул каждый из присутствующих. Мысли рождаются и прорабатываются в ходе командной работы.

4. Количество превышение качества: на этой стадии крайне важно сгенерировать как можно больше идей. Самые странные и оригинальные могут оказаться наиболее захватывающими, увлекая группу на неизведанную территорию. Побуждайте участников выдавать как можно больше идей – их оценкой займитесь позже.

5. Не допускайте негативности: такие возражения, как «Но мы уже это пробовали!», совершенно непродуктивны, им нет места в процессе генерирования идей. Оригинальный способ донести эту мысль до участников – развесить по всему помещению негативные реплики в качестве напоминания об этом правиле.

6. Помните принцип десяти секунд: чтобы идеи или ассоциации не пропали втуне, записывайте их в течение десяти секунд. Просто невероятно, как быстро проблеск творческой мысли гаснет в сознании. Помогите участникам следовать этому правилу, снабдив их достаточным количеством ручек и бумаги.

7. Раскидывайте сети по шире: вне зависимости от того, будет ли идея претворена в жизнь или представляется стратегически важной, основной упор в ходе генерирования идей должен делаться на генерирование скорее радикальных, а не умеренных идей. Относительно несложно обтесать радикальную идею, сведя ее к практической, традиционной версии. Однако попытки довести умеренную идею до уровня радикальной практически безнадежны, что объясняется существующими моделями мышления.

8. Вспоминайте подходящие истории и задавайте правильные вопросы: очень важно, чтобы в ходе анализа карт ведущие задавали нужные вопросы. Это подстегивает участников детально продумывать каждый шаблон. Различные истории также отлично стимулируют мышление. Примером может послужить упомянутая выше история McDonald's, поскольку ее проектирование на проблему упрощения собственной компании, вне всяких сомнений, породит миллион идей для преобразований, а также настроят вас на бережливое производство, рационализацию и отказ от многокомпонентности и т. д. Применение принципа KISS (keep it simple, stupid – упрощайте, глупцы) в той или иной мере целесообразно для любого бизнеса.

Перечисленные выше факторы успеха должны быть представлены как действующие правила или даже оформлены на бумаге и разданы участникам перед началом занятия. Формулировки должны быть достаточно четкими и однозначными – иначе правила не будут соблюдаться, даже если они будут известны большинству участников семинара.

Как отбирать идеи – метод NABC

Метод NABC (Need, Approach, Benefits и Competition – Потребность, Подход, Преимущества и Конкуренция), используемый венчурными инвесторами, доказал свою эффективность при оценке и отборе идей для бизнес-моделей. Возможно, вам будет удобнее работать, если собрать идеи в блоки, объединенные общей концепцией, а затем уже производить отбор из каждого блока. Затем следует так называемая «презентация для лифта». Этот прием впервые появился в 1980-х гг.: у автора презентации имелось ровно столько времени, сколько длилась поездка в лифте, чтобы убедительно изложить свою идею. Сегодня венчурные инвесторы выслушивают такие блиц-презентации стартапов, чтобы эффективно выявить потенциал новых бизнес-идей. Группа готовит презентацию длительностью примерно восемь – десять минут с опорой на четыре аспекта метода NABC. Более долгая речь вряд ли будет содержательнее. Данный метод дает прекрасную возможность для критической оценки идей и отбраковывания наименее интересных. На рис. 14 отображены четыре аспекта, рассмотренные в свете презентаций в стиле NABC.



Рис. 14. Метод NABC для оценки идей

Основное различие между созданием инновационной бизнес-модели и венчурным финансированием в том, что в первом случае идеи не отмечаются слишком быстро. Венчурные инвесторы обычно молниеносно принимают решения, а вот при инновационном бизнес-моделировании идеи дополняются и развиваются. Пользу на данном этапе может принести итеративный метод, характерный для дизайн-мышления. Цикл состоит из четырех шагов:

1. Совершенствование: самая многообещающая идея, родившаяся в ходе описанного выше процесса, доводится до уровня концепции, которая будет представлена в соответствии с принципом NABC.

2. Обмен идеями: каждая группа представляет другим участникам свои идеи в виде «презентации в лифте»: она должна быть краткой, четкой и содержать ключевую информацию. Если бы вам довелось повстречать инвестора или человека, принимающего окончательное решение, как бы вы преподнесли свою идею?

3. Водопой: после каждой презентации происходит взаимообмен мнениями. Авторы презентации должны в своих ответах только прояснить сказанное: им следует не отвечать на критические замечания, а внимательно слушать и впитывать услышанное, не вступая в бесполез-

ные дискуссии. Все критические комментарии следует попридержать до следующего раунда. Венчурные инвесторы окрестили такой подход «водопой», так как команды получают возможность освежиться и подкрепиться новыми идеями. И, понятное дело, любая критика должна быть конструктивной, не препятствующей дальнейшему обсуждению. Вполне приемлемо, скажем, выразить сомнение относительно предположений, изложенных в презентации. Вообще говоря, критерий следует обсуждать открыто, без какого-либо умысла. Возникновение любых подобных конфликтов должно без промедления пресекаться ведущим.

4. Переработка: на последнем этапе любые выявленные недостатки и сложности устраняются за счет новых идей. Этот процесс включает в себя пересмотр прежних идей и (или) изучение новых бизнес-моделей. Предположения переоцениваются, а новые импульсы перерабатываются в новую NABC-презентацию. Командный отбор идей способствует их признанию и эффективности. Если процесс не движется вперед, разумнее начать сначала и либо отказаться от рассматриваемой идеи, либо сочетать ее с отброшенной ранее.

За этапом переработки следует новый цикл, в ходе которого каждая команда представляет дополненные идеи и концепции. Итеративное применение метода NABC (рис. 15) полезно для подкрепления сформулированных идей и выявления их недостатков.

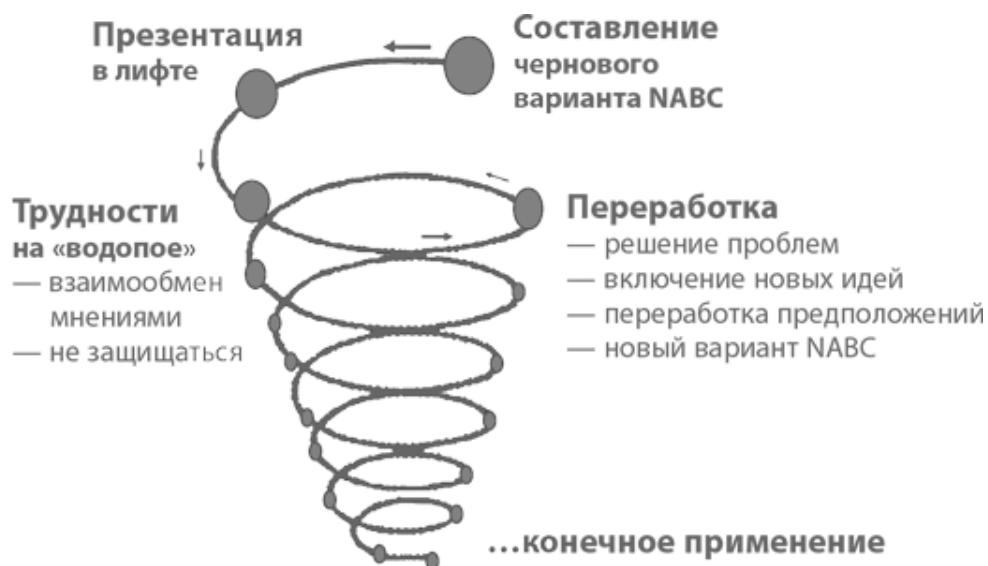


Рис. 15. Итеративное применение метода NABC

Интеграция: формирование бизнес-модели

Адаптирование шаблонов обычно дает богатый урожай идей для потенциальной бизнес-модели. Если вы намереваетесь разрушить доминирующую отраслевую логику, крайне важно определить и адаптировать новые шаблоны. Не следует путать данный шаг с разработкой новой бизнес-модели. До того как инновация обретет жизнеспособность, новые идеи следует оформить в связную бизнес-модель (кто-что-как-почему), отвечающую внутренним потребностям и согласующуюся с внешними условиями (рис. 16). Успешная инновационная бизнес-модель не только идет вразрез с доминирующей отраслевой логикой, но и отличается высокой степенью внутренней согласованности, при этом не базируясь на укоренившейся модели.

Внутренняя согласованность

Внутреннюю согласованность можно определить как баланс между измерениями кто-что-как-почему. При введении новых идей в бизнес-модель управленцы сталкиваются с заметными трудностями. Как однажды заметил один генеральный директор, «относительно легко изменить одно измерение бизнес-модели; а вот подогнать остальные – уже проблема». Общепризнанно, что на начальном этапе устраниТЬ противоречие между такими аспектами, как продукт и рынок, в силу их гибкости гораздо проще, в то время как с выручкой и стоимостью рекомендуется работать позднее, на этапе интеграции.

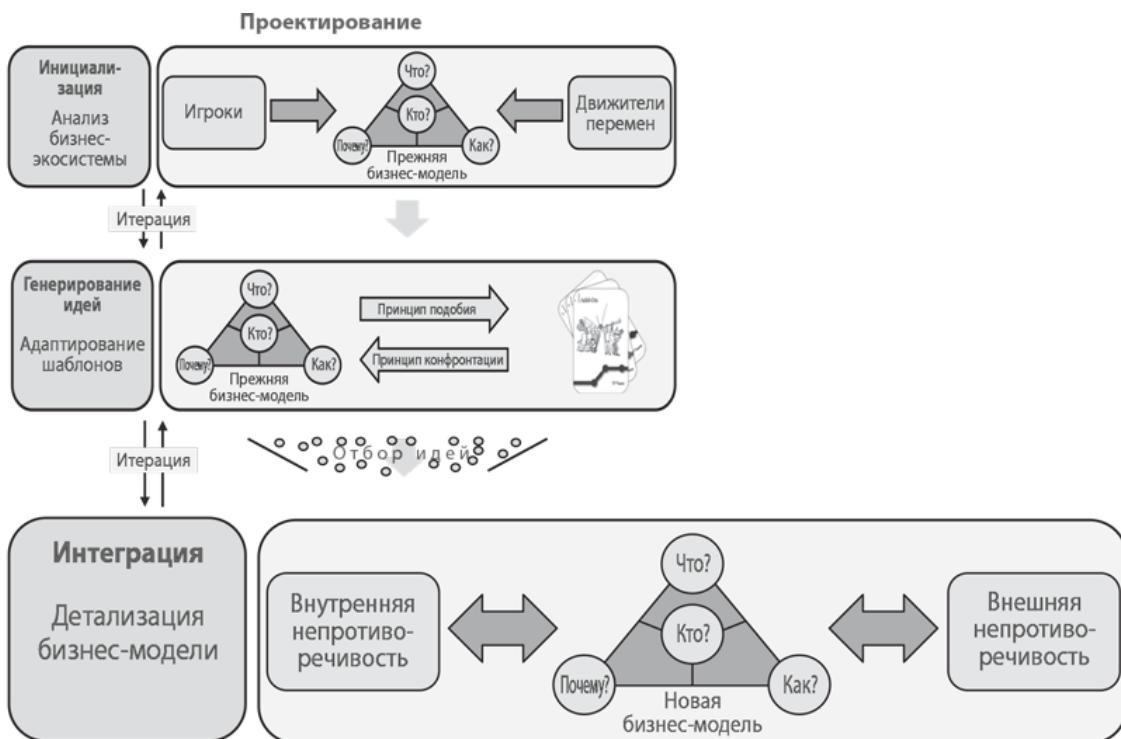


Рис. 16. Интеграция: формирование бизнес-модели

Чтобы качественно сбалансировать все составляющие кто-что-как-почему, мы рекомендуем подробно описывать новую бизнес-модель, опираясь на эти четыре измерения. В табл. 2 представлен детальный перечень вопросов, с помощью которых вы сможете пройти данный этап.

Как только четыре измерения придут в гармоничное соответствие, вы получите преимущество, которое вашим конкурентам будет не так-то просто воспроизвести. По словам признанного специалиста в области изучения стратегии Майкла Портера (1996), «конкурентам куда труднее перенять взаимосвязанные виды деятельности, нежели попросту имитировать определенный подход к продажам, скопировать технологический процесс или воспроизвести свойства продукта».

Таблица 2. КТО-ЧТО-КАК-ПОЧЕМУ: НЕОБХОДИМЫЕ ВОПРОСЫ

Кто	Клиенты	<ul style="list-style-type: none"> ■ Кто наши ключевые клиенты?
	Зaintересованные лица	<ul style="list-style-type: none"> ■ Для кого мы производим (дополнительную) ценность?
	Каналы дистрибуции	<ul style="list-style-type: none"> ■ Посредством каких каналов мы налаживаем контакт с клиентами? ■ Интегрированы ли каналы с другими видами нашей экономической деятельности? ■ Соответствуют ли каналы потребностям клиентов?
	Потребительские сегменты	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сегментировали ли мы клиентскую базу? ■ Какие бизнес-отношения необходимо строить с каждым потребительским сегментом?
Что	Пенностиное предложение	<ul style="list-style-type: none"> ■ Какую проблему клиентов мы пытаемся решить? ■ Какие потребности клиентов мы пытаемся удовлетворить? ■ Какие товары и услуги, специфические для того или иного сегмента, мы предлагаем своим клиентам? ■ Какую ценность мы обеспечиваем нашим клиентам? ■ Чем наше ценностиное предложение отличается от предложений конкурентов?
Как	Внутренние ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> ■ Без каких ресурсов нам не удастся реализовать ценностиное предложение? ■ Каким образом мы можем эффективно распределить ресурсы?
	Виды деятельности и сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> ■ Какие виды деятельности обязательны для реализации ценностиного предложения? ■ Какие виды деятельности мы в состоянии выполнять с учетом нашей специализации? ■ В каких дополнительных видах деятельности и специализациях мы нуждаемся?
	Партнеры	<ul style="list-style-type: none"> ■ Кто является нашими самыми важными партнерами? ■ Кто наши основные поставщики? ■ Какие функции могут принять на себя наши партнеры, и какова их специализация? ■ Что наши партнеры получают от сотрудничества с нами, и как мы можем их привязать?
Почему	Источники затрат	<ul style="list-style-type: none"> ■ В чем состоят основные затраты нашей бизнес-модели? ■ Каковы финансовые риски? Как мы планируем их избежать?
	Поток доходов	<ul style="list-style-type: none"> ■ Каковы наши источники доходов? ■ За что готовы платить клиенты? ■ Как клиенты платят в настоящее время? Как они будут платить в будущем? ■ Какой процент от общего оборота составляет каждый поток доходов?

Внешняя согласованность

Внешняя согласованность – это то, как новая бизнес-модель соотносится с окружающей средой компании. Насколько хорошо новая бизнес-модель удовлетворяет потребности заинтересованных лиц, и насколько хорошо вы вооружены, чтобы реагировать на преобладающие тенденции и конкуренцию? Данный этап предполагает изучение внешней среды в контексте новой бизнес-модели. Поскольку внешняя среда непрерывно меняется, очень важно постоянно ее учитывать на протяжении всего процесса разработки бизнес-модели.

При обнаружении любых внутренних или внешних несоответствий, которые вам не под силу разрешить, вам придется пройти все описанные выше этапы, пока не выработаете сбалансированную систему. В общем, предпочтение следует отдавать итеративной разработке, поскольку она открывает простор для инноваций и более качественных результатов. Ниже приводится хрестоматийный пример новой бизнес-модели, появившейся, когда Hilti, премиум-производитель оборудования для строительной области, переключилась на управление парком инструментов (см. учебный пример Hilti).

Учебный пример Hilti

Hilti прославилась как новатор в области бизнес-моделирования, когда в 2000 г. ввела систему управления парком инструментов. Это решение стало ответом на «желание клиентов покупать не дрели, а дырки» (как в свое время выразился генеральный директор компании). После внедрения

новой бизнес-модели клиенты, вместо того чтобы сразу покупать у Hilti инструменты, приобретали постоянное «наличие инструментов», попросту говоря, арендовали их. Компания же взяла на себя ответственность за снабжение, ремонт и замену инструментов и предотвращение краж.

Однако управление парком инструментов послужило лишь началом разработки бизнес-модели, поскольку дала ответ только на вопрос «что»: это было новое и оригинальное ценностное предложение для строительной области. Помимо этого, Hilti вложила массу сил в приспособление нового ценностного предложения к бизнес-модели. Остальные три измерения – кто, как и почему – следовало модифицировать до такой степени, чтобы новая идея могла приносить стоимость и клиентам, и самой Hilti.

Согласно плану новая бизнес-модель должна была быть нацелена на прежних клиентов – измерение «кто». Hilti приняла решение задействовать существующих клиентов, невзирая на то, что новое ценностное предложение могло заинтересовать и новых потенциальных клиентов, например, представителей малого бизнеса или строительные фирмы на развивающихся рынках.

Измерение «как» неизбежно потребовало перемен во всех аспектах цепочки создания стоимости компании. Отделу продаж, например, хоть и продолжавшему работу с прежними клиентами, пришлось продумать схему обучения торговых агентов, готовя их к грядущим изменениям. Компания более не продавала инструменты начальникам строительных площадок, а вела переговоры по поводу долгосрочных контрактов на обслуживание с высшим руководством. Отделам логистики и закупок предстояло в обязательном порядке сдержать обещание Hilti о гарантированном наличии инструментов, равно как и об управлении услугами по ремонту и замене инструментов. Перед этими отделами встали и другие проблемы, а именно: сбор и управление парком инструментов после окончания срока действия договора. Последним, но не менее значимым достижением Hilti стала разработка процессов на базе ИТ, позволяющих компании и клиентам управлять своими запасами инструментов и лизинговыми договорами.

Модель генерирования дохода также подлежала полному пересмотру, так как изначально Hilti продавала инструменты, запасные детали и услуги по профилактическому обслуживанию напрямую. При новой бизнес-модели крупные единовременные платежи заменялись регулярными мелкими поступлениями, а из балансовых отчетов клиентов исчезла статья активов. Основную структуру лизинговых договоров можно было без труда перенять у автомобильной индустрии, но оставался открытый вопрос с ценообразованием: сколько Hilti нужно было запросить за месячное или годовое гарантированное предоставление инструмента? Взлетит ли количество заявок, если компания останется полноправным владельцем всех инструментов? Как быть с кражами? Будет ли цена разниться для разных рынков? Будет ли Hilti предлагать различные опции? Оценят ли клиенты возросшую эффективность настолько, чтобы возместить все дополнительные расходы компаний, связанные с предоставлением комплексных услуг? В общем и целом, Hilti удалось минимизировать описанные риски и в результате претворить в жизнь успешную модель генерирования дохода.

Руководствуясь инновационной идеей и адаптацией остальных трех измерений бизнес-модели, Hilti разработала исключительно последовательную

и удачную бизнес-модель. Именно она обеспечивает до 50 % объема продаж на нескольких рынках, а также дополнительную прибыль посредством перекрестных и развивающих продаж. Инновация представляла весьма значительный шаг для Hilti в том смысле, что она радикально и надолго выделила компанию среди ее конкурентов. Технический директор Hilti описал важность этой инновации такими словами: «За годы работы Hilti разработала множество инновационных и успешных продуктов, но они меркнут по сравнению с бизнес-моделью управления парком инструментов, самой важной вехой в истории Hilti».

Многие конкуренты, включая Bosch, пытались скопировать бизнес-модель управления парком инструментов, но без проработанных каналов прямых продаж данная концепция представлялась труднореализуемой. Конкурентам удавалось воспроизвести бизнес-модель только в случае крупных корпоративных клиентов, которых обслуживали напрямую. Управление парком инструментов обеспечило Hilti стабильное конкурентное преимущество.

Применение: осуществление планов

Пройдя первые три этапа Навигатора по бизнес-моделям, вы завершили разработку бизнес-модели. Следующий шаг – применение, вероятно, наиболее трудный этап инновационного процесса (рис. 17). К нему, в частности, относятся переговоры по вопросам контрактов с партнерами, создание новых каналов продаж, конкретизация стратегии выхода на рынок и многое другое. Вам придется поставить под сомнение все прежние предположения и преодолевать сопротивление всех сторон, включая рынок, партнеров и сотрудников. Чтобы справиться с такой непростой задачей, нужно будет напрячь все силы.

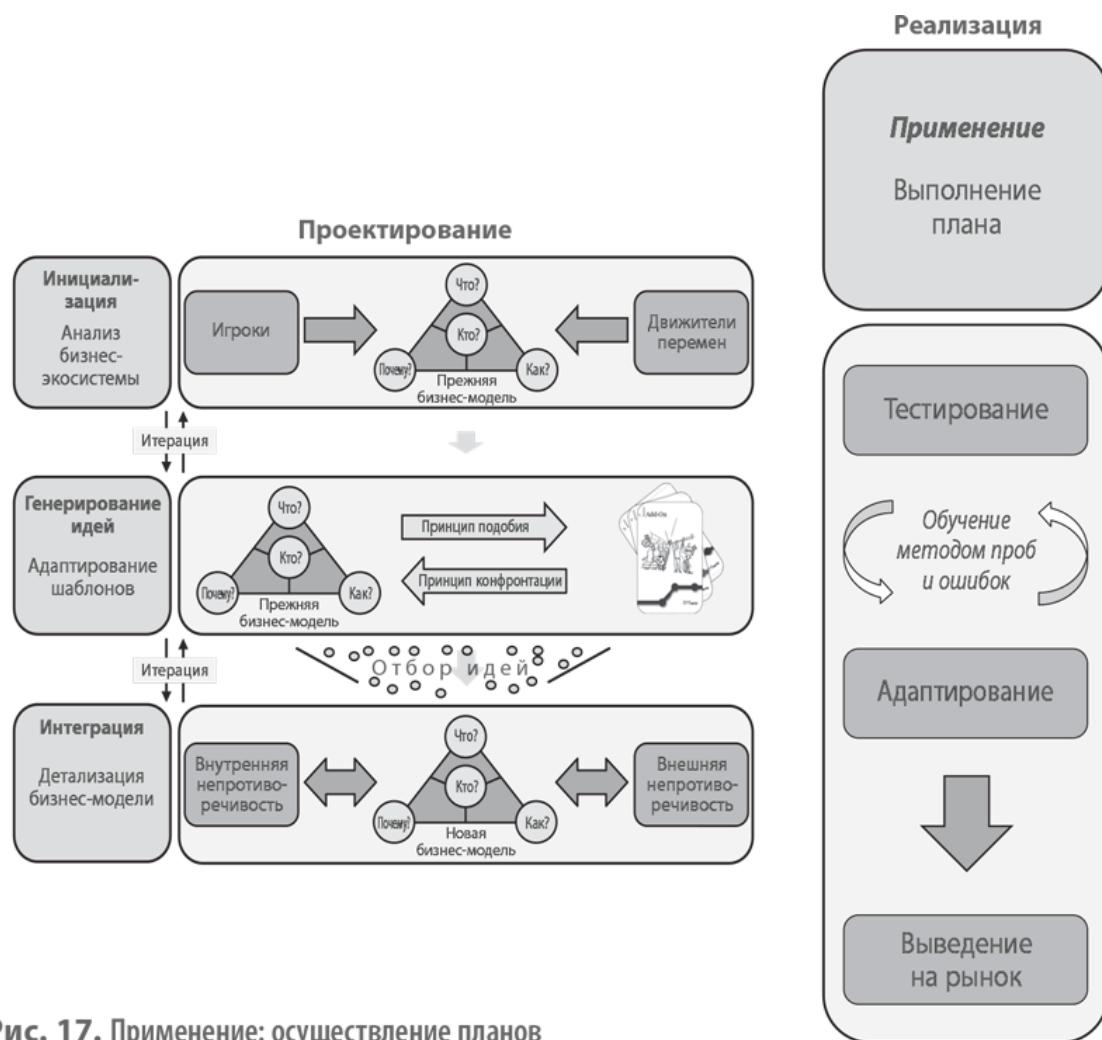


Рис. 17. Применение: осуществление планов

Со своей стороны мы рекомендуем пошаговый подход к внедрению вашей инновационной бизнес-модели. Вместо того чтобы начать применять ее одним махом, разумнее подготовливать и тестиировать прототипы в небольшом масштабе. Так вы минимизируете риски и получаете возможность побольше узнать о процессе и соответствующим образом скорректировать стратегию.

Наш подход к обсуждаемой теме во многом был сформирован в сотрудничестве с Ларри Лейфером, профессором Стэнфордского университета, чья Школа дизайн-мышления была пионером в деле разработки инновационных продуктов. Суть нашей совместной работы – разработка процессов, облегчающих применение новой бизнес-модели. Мы тестировали, проводили и развивали эти процессы в ходе исследований с участием различных компаний. Базовый процесс состоит из трех шагов⁶ (рис. 18).

⁶ Leifer and Steinert (2011).



Рис. 18. Базовый цикл создания инновационной бизнес-модели

Проектирование

Как мы уже упоминали, процесс создания инновационной бизнес-модели состоит из трех шагов: инициализации, генерирования идей и интеграции. К концу этапа проектирования у вас будут готовы одна-две сбалансированные инновационные бизнес-модели.

Создание прототипа

Цель следующего шага – придание задумке материальной формы. Цитируя мудрые слова моих стэнфордских коллег, «картишка стоит тысячи слов, а прототип стоит тысячи картинок». Другими словами, прежде чем идеи можно будет объективно оценить и усовершенствовать, на их основе должен быть разработан физический прототип. Архитекторы уже давно руководствуются этим принципом, изготавливая макет перед тем, как приступить к возведению здания. Прототип дает возможность создать наглядное представление и вызывает у людей доверие к новым продуктам. Ускоренное изготовление прототипов особенно полезно в подобном контексте, поскольку предусматривает быстрое и дешевое тестирование при контролируемом риске. Сильные и слабые стороны ваших идей незамедлительно всплынут на поверхность.

«Показывайте, не говорите». Что это означает для модификации вашей бизнес-модели? Как вы готовите прототип для инновационной бизнес-модели? Подобный прототип может принимать самые различные формы, от детальных презентаций до бизнес-планов и пилотных проектов на мелких рынках. Но зарубите себе на носу: не стоит тратить слишком много времени и денег на доведение до ума всех мельчайших деталей прототипов. Присущая нам неуверенность не оправдывает такие расходы. В цикле «проектирование – создание прототипа – тестирование» пригодится еще один принцип дизайн-мышления: наибольшую отдачу обеспечивают междисциплинарные команды с широким диапазоном опыта и знаний. Каждый цикл проектирования должен совершаться многократно. Первоначальные примитивные прототипы бизнес-модели сменятся усовершенствованными версиями, которые помогут обозначить все детали бизнес-модели. В соответствии с принципом опровергаемости Поппера, вы выдвигаете предположения и моментально проверяете их в режиме реального времени⁷. Такой подход обязывает вашу команду без задержек генерировать новые знания, формировать общее восприятие предубеждений и совместно работать над их преодолением.

⁷ Popper (1968).

Тестирование

Тестирование прототипов определяет, какие измерения новой бизнес-модели работают, а какие нет. Попросите ключевых заинтересованных лиц как внутри, так и за пределами компании, потенциальных клиентов и поставщиков высказать свое мнение. Самое главное – собрать как можно больше информации о прототипе. Все собранные сведения используются при создании следующих прототипов, так что они получаются более качественными. Время от времени вам даже придется полностью забраковать прототип и обратить внимание на другие варианты, что может в конечном счете сослужить вам хорошую службу. Наш стэнфордский коллега Ларри Лейфер неустанно подчеркивает важность многократных проб и ошибок. Неудачи – основной источник обучения, и опыт Стэнфордской школы дизайн-мышления доказывает, что без них зачастую нельзя найти новые способы усовершенствовать существующую идею или даже найти совершенно новую идею.

Применение – процесс непростой, зато многоаспектный: цикл «проектирование (П) – создание прототипа (С) – тестирование (Т)» придется повторить не один раз, прежде чем вы будете готовы вывести инновацию на рынок. Со временем новая бизнес-модель обретает все более реалистичные и подробные черты. В этом процессе найдется место и дивергентному, и конвергентному мышлению. В ходе этапа дивергенции пространство возможностей расширяется до их максимального числа; на этапе конвергенции пространство решений сужается до нескольких самых многообещающих идей (рис. 19). Повторяйте попытки до тех пор, пока не найдете верное решение, иными словами, пока не почувствуете готовность представить новую бизнес-модель на рынке. В 1990-х гг. благодаря подходу, основанному на быстром создании прототипов, циклы проектирование – создание прототипа – тестирование стали использоваться для ускорения обучения. Составление традиционных формальных бизнес-планов утратило былую актуальность; планирование уступило место гибкости в практической работе и итеративному обучению. Быстрые циклы обучения играют все большую роль. Хотя мы не предлагаем полностью отказаться от бизнес-планов, вам все-таки стоит сосредоточиться на быстрых циклических экспериментах, позволяющих двигаться вперед.

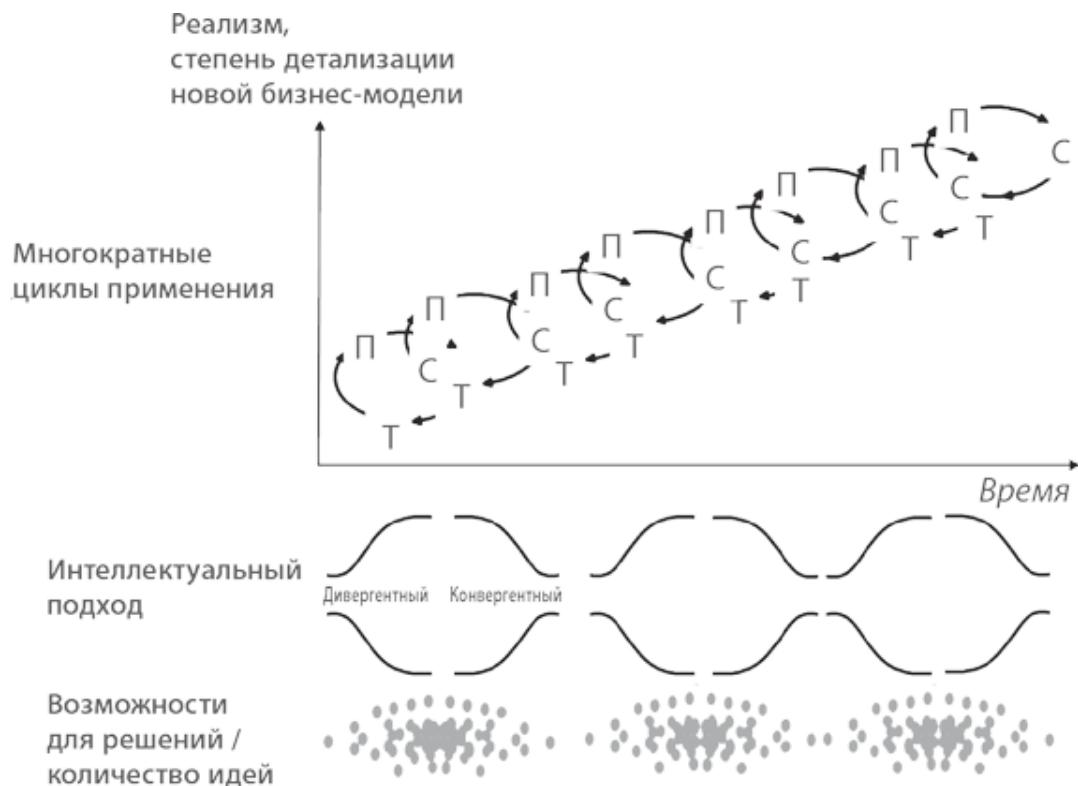


Рис. 19. Итеративный процесс в инновационном бизнес-моделировании

Ниже перечислены десять секретов успеха в цикле «проектирование – создание прототипа – тестирование»:

- 1. Открытость.** Тот факт, что мы чего-то не делаем, вовсе не означает, что этого делать не стоит.
- 2. Мужество.** «Судьба благоволит к отважным».
- 3. Итерация.** Хорошее подготавливает почву для лучшего, способствуя непрерывному совершенствованию и более качественным результатам.
- 4. Разнообразие.** Команды должны в разумной пропорции состоять из обладателей конвергентного и дивергентного мышления.
- 5. Перемены.** Умейте распознавать поворотные моменты и идти по новому пути.
- 6. Обобщение.** Записывайте все, что вы узнали, после каждого цикла.
- 7. Неудачи.** Всем нам нужно учиться, и неудачи – залог прогресса. Новые знания куда важнее, чем оценка результатов.
- 8. Проблемы.** Задавайте любое количество вопросов.
- 9. Коуч.** Найдите стратегическое применение ключевым фигурам, владеющим дивергентным и конвергентным мышлением, они помогут вам ускорить процессы.
- 10. Направления.** Давайте больше свободы «темным лошадкам», они могут повести вас совершенно в ином направлении.

И снова обратимся к поучительному примеру Nestlé Nespresso. До того как обрести успех, бизнес-модель Nestlé прошла долгий путь проб и ошибок. В 1970-х гг. научный сотрудник Nestlé Эрик Фавр подал заявку на первый патент кофейных капсул. Тогда Nestlé предлагала только быстрорастворимый кофе. Изобретением кофейных капсул Nestlé попыталась укрепить позиции на рынке обжаренного и молотого кофе. Nespresso была основана в 1986 г. как абсолютно независимая компания. Долгое время кофейные капсулы мертвым грузом лежали на

полках, и у высшего руководства почти созрело решение о продаже оборудования. В 1988-м новый генеральный директор, оценив изначальную бизнес-модель, приступил к ее переработке: компания стала адресовать предложение не компаниям, а частным лицам. Вместе с тем Nespresso начала пересыпать свою продукцию по почте. Новая модель продаж (продажа кофемашин через розничные магазины, а капсулы – через специальные магазины Nespresso или Интернет) оказалась более чем удачной. Не менее умный ход – приглашение Джорджа Клуни в качестве рекламного лица, и вот с 2000 г. компании удается расти на 35 % ежегодно. В 2013-м она продала больше 5 млрд кофейных капсул, получив прибыль в размере свыше €3 млрд.

Испанской компании – производителю пищевых добавок Natur House также пришлось многократно корректировать свою бизнес-модель до получения окончательной версии, функционирующей по сей день. Изначально бизнес-модель была нацелена на распространение пищевых добавок посредством розничных торговых точек. После сильного ослабления государственного регулирования испанского рынка диетических продуктов прибыль компании заметно упала. В качестве ответной меры основатели компании приняли решение открыть новые розничные магазины, которые впоследствии могли бы стать объектом франчайзинга. Первым прототипом стал магазин, открытый в 1992 г. в Стране Басков. Но вскоре магазин закрылся по ряду причин, включая неудачное месторасположение, покупку, а не аренду помещения и избыточный ассортимент. Natur House сделала верные выводы из этой ошибки и продолжала итеративное совершенствование бизнес-модели, в частности, брала на вооружение комментарии и отзывы управляющих розничными магазинами. Всего через пять лет после открытия первого магазина годовые темпы роста Natur House составили 40 %. Имея более 1800 магазинов во многих странах, Natur House на сегодняшний день считается одним из крупнейших франчайзером в мире.

Не тратьте слишком много времени на просчитывание бизнес-операций; качественная оценка бизнес-модели гораздо целесообразнее: какой рынок лучше всего подходит для тестирования нашей бизнес-модели? Где нам быстрее всего удастся получить отзывы клиентов? Каковы технологические возможности и риски? Какие ключевые клиенты с радостью воспользуются нашей новой бизнес-моделью?

Бизнес-планы порождают смелые мечты, питаемые предположениями. Прототипы подвергают испытанию эти предположения и побуждают вас учиться. То, что вы делаете, намного важнее того, что вы думаете.

3. Управление переменами

Самое трудное в процессе создания инновационной бизнес-модели – преодоление внутреннего сопротивления. Но только так можно достичь желанной цели. Почему сотрудники столь рьяно сопротивляются переменам? На ум сразу приходит простой ответ: они относятся к ним настороженно. Согласно годовым обзорам McKinsey, 70 % всех начинаний, ставящих целью преобразования, потерпели крах. В 60 % случаев именно настроения сотрудников и равнодушные руководства препятствуют перестройке. За многие годы ситуация не изменилась: люди не горят желанием меняться. Они противятся новым бизнес-моделям, ведь те вынуждают их забыть все, что они знали прежде. Они боятся потерь. Выполняя упражнение по инновационному бизнес-моделированию, участники семинара сказали, что больше всего их беспокоит следующее.

- Как будет выглядеть наша компания после внедрения инновационной бизнес-модели?
- Разве мы не уничтожаем собственный бизнес? Располагаем ли мы достаточным количеством ресурсов?
 - Как будет организован наш бизнес, пойдет ли инновация на пользу нашей компании? Может быть, лучше работать по прежней схеме?
 - Зачем нам что-то менять именно сейчас, все работает как часы, ведь так? И наши конкуренты ничего не меняют...
 - Как изменится взаимодействие с другими подразделениями?
 - Какую позицию я займу в новой компании? Обладаю ли я навыками и умениями, необходимыми для выполнения новых обязанностей?
 - Что случится, если мою должность сократят?
 - Какова моя роль во всем происходящем?

И про себя большинство из них думает:

- Что случится с моим подразделением, моим отделом?
- Лишусь ли я полномочий и бюджета?
- Представляют ли перемены угрозу лично для меня?
- Какая мне от этого выгода?
- Что будет со мной?

Управление изменениями требует решительного руководства. Недостаточно просто отправить сотрудников на курсы повышения квалификации или оповестить офис о грядущих преобразованиях. Сопротивление переменам глубоко сидит в каждом из нас. Однажды при реализации инновационного проекта давно работавший в компании сотрудник заметил: «Когда вы закончите разработку инновационной бизнес-модели, пришлите мне копию отчета о результатах. Я положу его в ящик к другим идеям предыдущих консультантов. Ваше предложение так и останется в столе, как и все прежние».

Стимулирование перемен

Без управления переменами даже самый скрупулезный анализ бесполезен. Ценность бизнес-модели раскрывается только в ходе применения, а без поддержки высшего руководства все идеи, какими бы превосходными они ни были, обернутся ничем. Ниже описаны пять наиболее значимых способов управления переменами.

Демонстрируйте заинтересованность

«Каждая машина – частичка меня самого». Так председатель правления Volkswagen Мартин Уинтеркорн высказывался о своем участии в инновационных проектах компании. Перед началом производства он лично осматривал каждый автомобиль. Об идее новой цифровой обучающей системы, *tiptoi*, разработанной компанией Ravensburger, также сообщил менеджер, отвечавший за модификацию бизнес-модели. Стив Джобс выступал в роли менеджера по проектам для iPad, а основатель SAP Хассо Платтнер осуществлял личный контроль за разработкой технологий *in-memor*у.

Действия руководителей – наглядное доказательство их приверженности переменам в глазах сотрудников, которые задаются разными вопросами: «Сколько времени высшее руководство проводит с управляющим новым бизнес-проектом?», «Как часто высшее руководство встречается для обсуждения бизнес-модели?», «Насколько легко менеджер проекта получает доступ к стратегическим ресурсам в неформальной иерархии компании?», «Как компания преподносит новую бизнес-модель в официальных пресс-релизах, годовых отчетах и на конференциях?», «Как высшее руководство поддерживает новое направление посредством скучных ресурсов, которые можно было бы направить на существующий бизнес?»

Швейцарская компания Lonza предоставляет товары и услуги фармацевтическим и медико-биологическим компаниям. Несколько лет назад тогдашний генеральный директор пришел к выводу, что компания, несмотря на свою клиентоориентированность, не располагает достаточными ресурсами для осуществления инноваций. Так была сформирована отдельная венчурная команда, которой было поручено разработать радикальные инновационные технологии, продукты и бизнес-модели. В задачу инициативы LIFT (Lonza Initiative for Future Technologies) входило обеспечение годового дохода в размере 500 млн швейцарских франков в течение 15 лет, и для достижения столь амбициозной цели ей был выделен годовой бюджет в размере 20 млн швейцарских франков. Настрой генерального директора проявился со всей очевидностью, когда он отстаивал бюджет LIFT даже в период финансового кризиса и трудностей с деньгами. Он верил в проект и защищал его перед сотрудниками, руководством и советом директоров.

Махатме Ганди принадлежит известное высказывание: «Станьте сами переменой, которую хотите увидеть в мире». Сотрудники не горят желанием участвовать в перестройке до тех пор, пока они не будут уверены в поддержке руководства. Инициатива должна исходить от высшего руководства, в противном случае она обречена на провал. За время нашей работы – в особенности на семинарах Executive MBA – нам не раз доводилось слышать о безуспешных попытках руководства низшего и среднего звена коренным образом изменить организационную структуру. Слишком часто генеральные директора предпочитают «идти по накатанному пути». Но никогда не стоит забывать: как проект начинается, так он и закончится.

Инновационное преобразование бизнес-модели должно осуществляться сверху вниз. Иначе модель не приживется. Мы ни в коем случае не утверждаем, что руководство низшего или среднего звена в крупных компаниях или даже сотрудники малого и среднего бизнеса не могут вносить весомый вклад. Однако в критический момент мы обязаны помнить, что успешное применение всегда зависит от поддержки топ-менеджмента. И не только из-за необходимости распределения ресурсов во время первого выведения продукта на рынок, но, самое главное, из-за необходимости противостоять сопротивлению.

Привлекайте сотрудников к управлению переменами

В обязательном порядке привлекайте сотрудников к непосредственному участию в управлении переменами, активной организации процессов и определении задач. Вовлеченный

сотрудник – сотрудник с широкими взглядами. Один поставщик автозапчастей очень метко выразился на сей счет: «Перемены с участием сотрудников все равно что пешие походы с рюкзаком. Ты не можешь идти так же быстро, как без рюкзака, зато при тебе всегда все что нужно. Короткий привал – и ты снова готов двинуться в путь или начинать исследовать территории, которые вы так стремились достичь».

Одна средних размеров типографская фирма в немецкоговорящей стране, как и большинство ее конкурентов, оказалась перед лицом сокращения маржи. В то же время ее управляющий директор мечтал о типографии будущего. По ночам и выходным он разрабатывал концепцию радикально новой компании. И вот на одном из совещаний он представил плоды своих трудов, но был чрезвычайно удивлен скептическим настроем и даже откровенным сопротивлением со стороны большинства сотрудников. Это типичная проблема, которую сильно недооценивают представители высшего руководства. Генеральный директор и автор бестселлеров Джим Коллинз предлагает интересную аналогию: он сравнивает свою компанию с автобусом, который отправляется в определенный пункт, так что тем, кому нужно попасть куданибудь в иное место, лучше воспользоваться автобусом, идущим по другому маршруту. Первонаперво генеральный директор должен заручиться поддержкой команды; обсуждения должностных функций, позиций и заданий подождут. По словам самого Коллинза: «Сначала выясните, кто сидит в автобусе, а уж потом расспрашивайте, кто где сидит».

Но это метафора. В действительности же такой стиль лидерства зачастую наталкивается на увиливания и отговорки. Сотрудники будут старательно делать вид, что принимают перемены, и при этом постоянно воздвигать бюрократические препоны. Выбрать правильную линию поведения в данной ситуации весьма непросто.

При осуществлении инноваций самый эффективный ход – подключать сотрудников со всех уровней. Когда мы воплощали инновационный проект в крупной транспортной компании, то не забыли вовлечь в процесс и водителей грузовиков. Отказавшись от презентаций PowerPoint – которые часто не отличаются ни ясностью, ни убедительностью, – мы использовали специальный «конструктор» из составных блоков, чтобы поэкспериментировать с новыми процессами (а также поработать с вопросом «как»). Водителям эта затея пришла по душе, у них появился стимул применить инновации, в разработке которых они лично участвовали. Они неустанно трудились над внедрением новой бизнес-модели, никакие слова никогда бы не вдохновили их сильнее.

Большой плюс в том, что вы можете повлиять на мотивацию. Но есть и минус: подавить мотивацию гораздо проще, чем пробудить. Одно бесцеремонное замечание генерального директора в блоге сотрудника распространяется по международной компании подобно лесному пожару. Генеральный и его пиарщики могут месяцами пытаться исправить оплошность, и все без толку. Несколько бездумных секунд наносят непоправимый вред, уничтожая доверие работника к руководителю.

Привлекайте активных сторонников и лидеров в управлении переменами

Процессы управления изменениями требуют усилий активных сторонников и движителей перемен из числа сотрудников компании: они будут подталкивать перестройку и мобилизовать остальных. Эти сторонники преобразований нередко являются первоходцами, вносящими колоссальный вклад в инновационный процесс. Но не менее целесообразно привлечь в ряды сторонников и самых громогласных противников каких бы то ни было изменений, в особенности, если их мнение имеет вес. Когда мы оказывали содействие перспективному инновационному проекту в высокотехнологичной компании, один из менеджеров среднего звена довольно агрессивно противостоял переменам. Ему даже удалось убедить других сотрудников

последовать своему примеру. Невзирая на подобное поведение, мы предложили этому менеджеру стать одним из ключевых движителей перемен и убедили его присоединиться к рабочей группе по управлению проектом. Несмотря на значительные изначальные трудности, стратегия дала неожиданно хорошие результаты. Перестав ощущать себя лишним и посторонним, наш герой с головой погрузился в работу над преобразованиями. Мотивация его самого и приверженцев перемен возросла в разы. Превращение пассивных наблюдателей в активных участников поможет вам сэкономить массу времени. Потери времени на ранних этапах будут с лихвой компенсированы позже, в ходе применения инновации.

Обычно инновационным проектам противостоят примерно 15 % сотрудников, 5 % оказываются поддержку, а 80 % остаются равнодушны. В каждой ситуации вы сами оцениваете, сколько времени готовы потратить, расписывая перед оппонентами достоинства своей идеи. В ситуации, подобной той, что описана выше, – когда враждебность исходит от влиятельной фигуры с большой группой поддержки, – разумнее всего постараться убедить этого человека встать на вашу сторону. К примеру, начальник производственного отдела с 25-летним опытом работы вряд ли поддержит идею аутсорсинга своего производства. Не расходуйте всю энергию на оппозицию, лучше направьте ее на индифферентные 80 %, которые молча взирают на проходящее со стороны. Политикам прекрасно известно: куда целесообразнее попытаться завоевать колеблющееся большинство, нежели сторонников противной стороны.

Избегайте когнитивных искажений

В ходе анализа и выбора новых бизнес-моделей регулярно возникают одни и те же ошибки суждений и появляются неверные решения.

За один обычный день среднестатистическому человеку приходится принимать около 10 000 интуитивных решений касательно самых различных прозаических моментов, вроде времени утреннего подъема или выбора одежды. Но в мире инженеров или ученых только нобелевским лауреатам позволено принимать интуитивные решения. От обычных проектных коллективов ожидаются всесторонние анализы полезности, обосновывающие их решения, хотя еще в 1970-х годах Герберт Саймон доказал исключительную иррациональность коллективных решений в той или иной организации. Наши эмоции играют заметную роль, а интуиция намного важнее, чем нам хотелось бы верить.

Руководители – такие же люди, и поэтому им свойственны те же когнитивные искажения, что и остальным. Регулярные ошибки при выборе идей объясняются целым рядом причин, среди которых можно выделить семь психологических явлений:

1. Искажение статус-кво. Вполне естественно стремиться к сохранению существующего положения дел: человеческая природа такова, что мы склонны защищать доминирующую отраслевую логику от идущей с ней вразрез новой бизнес-модели. Очень важно понимать, что все сказанное необязательно подразумевает боязнь перемен.

2. Эффект середины. Предложите человеку на выбор три варианта, и скорее всего он отдаст предпочтение золотой середине. Этот принцип относится практически к любой стране; как правило, люди не любят крайностей.

3. Якорение. После объявления определенной суммы денег (в том числе взятой произвольно) все последующие варианты оцениваются по сравнению с ней. Это прекрасно известно опытным продавцам автомобилей: практически всегда они в первую очередь предлагают самую дорогую модель со всеми «прибамбасами», и ее высокая цена прочно фиксируется в сознании покупателя, из-за чего все остальные автомобили кажутся дешевле. Аналогично, если потенциальный проект по оценкам высшего руководства должен принести \$300 млн, а по факту приносит лишь \$50 млн, руководство, вероятнее всего, сочтет такой результат неудовлетворительным, невзирая на то, насколько полезным он оказался для роста компании.

4. Невозвратные расходы. Даже если компании не удалось извлечь материальную выгоду из инновации, гораздо проще отказаться от проекта стоимостью \$50 000, чем от проекта в \$3 млн.

5. Эффект весомости частоты. Чем чаще мы слышим об одном и том же факте, тем скорее в него поверим. Советы директоров зачастую готовы уверовать в смеютворные прогнозы только потому, что те постоянно у них на слуху. Освободиться от плена внушенных идей невероятно тяжело.

6. Искажение нулевого риска. Варианту А, где относительно невысокий риск полностью исключается, отдается предпочтение перед вариантом Б, при котором значительно уменьшается риск куда более существенный. Данный принцип действует и в том случае, если ожидаемая польза от второго варианта превышает пользу от первого. Другими словами, ради ощущения безопасности мы готовы многим пожертвовать. Использование новой бизнес-модели с высокой чистой текущей стоимостью будет восприниматься как дело более рискованное, чем инвестирование в существующий бизнес.

7. Стадный эффект. В 1951 г. Соломон Аш в рамках исследования конформности проводил эксперименты с целью продемонстрировать силу социального давления. Люди склонны следовать за большинством. Если не слышны голоса против или если аргументы начальства звучат убедительно, большая часть сотрудников, несмотря на неуверенность в своей правоте, присоединяется к общей массе.

Рутинные решения принимать намного проще, чем серьезные стратегические. И по этой причине очень важно почтче ставить их под сомнение. Повседневные решения слишком часто «лечат» симптомы, а не причины проблемы. Именно поэтому Toyota ввела в употребление технику «5 почему»: столкнувшись с очередной проблемой, пять раз спросите «почему?», каждый раз находя новый ответ. Полученные ответы помогут вам вскрыть корневую причину проблемы и принять более обдуманное решение.

Правила разумного принятия решения

- Инновации обычно осуществляются в условиях значительной неопределенности. Убедитесь, что вы владеете точной информацией, на которой будет базироваться решение.
- Сведите к минимуму число людей, отвечающих за принятие решений. Присутствие лишнего человека, чье участие необязательно, будет лишь тормозить процесс.
- Анализируйте первопричины. Не забывайте спрашивать «почему?».
- Доверяйте внутреннему голосу. Интуиция основывается на опыте и подсознательных знаниях; она может оказать огромную помощь в принятии сложных решений.
- Избегайте когнитивных искажений. Первый шаг – осознать их наличие.
- Претворить решение в жизнь будет проще, если достичь консенсуса между принимающими решения лицами.
- Проявите мужество: ошибки можно исправить, но неуверенность мешает выполнять свои обязанности.
- Открыто выражайте свою позицию в отношении борьбы за власть и конфликтов интересов.
- Учитесь на своих ошибках. Все мы ошибаемся, но постарайтесь не наступать на одни и те же грабли по два раза.

Синдром толстого курильщика

Ханс Гроэ, генеральный директор компании – производителя сантехники и аксессуаров Hansgrohe, однажды сказал: «Для инновации нужны мозги, терпение, деньги, удача и... упорство». Инновации невозможны без перемен, а сладить с ними не так-то просто. На одной конференции католический епископ рассказал: примерно 50 лет уходит на то, чтобы энциклика – папский документ – дошла до всех уровней церкви и получила повсеместное одобрение. Безусловно, большинство компаний поворачиваются быстрее, чем католическая церковь, которая, насчитывая более миллиарда последователей, является крупнейшим институтом в мире. Но так легко преуменьшить время, необходимое для воплощения новой идеи. Исследователи подсчитали, что революционной разработке требуется 30 лет, чтобы пройти путь от первоначальной идеи до жизнеспособного коммерческого продукта.

Менеджеры среднего звена нередко преувеличивают значимость краткосрочных стратегий, реагирующих на рыночную конъюнктуру. Kodak использовала краткосрочные стратегии для поддержания на плаву такого направления своей деятельности, как аналоговая фотография. Но выражение «краткосрочная стратегия» является, по сути, оксюмороном, поскольку попытки достичь краткосрочных целей по определению никак нельзя отнести к стратегии. Многие компании продолжают цепляться за парадигмы, которые давным-давно утратили былую актуальность в силу рыночных и технологических новшеств, а также изменений в среде клиентов и конкурентов.

Сотрудников таких компаний можно сравнить с толстыми курильщиками: они прекрасно отдают себе отчет в опасности для здоровья и точно знают, как разрешить образовавшуюся проблему. Но им недостает решительности и дисциплинированности, чтобы выполнять собственные обещания. Соблазн насладиться еще одной сигаретой или обильной трапезой слишком велик. И дело не в специальных знаниях: огромное число врачей, несмотря на их профессиональный опыт, являются курильщиками. Если провести аналогию с деловым миром: будущий контракт, который хотя бы частично восполнит постоянные затраты, лучше, чем вообще ничего, и соблазн подписать его велик, невзирая на риск того, что компания долго не протянет, если расходы не будут покрыты полностью. Тем не менее невероятно трудно противиться искушению и отказаться от мелкого контракта в пользу инвестирования в радикальные преобразования с прицелом на будущее. Важно и первое, и второе: решать насущные дела сегодня и готовиться к будущему. Проблемы начинаются тогда, когда компания слишком уж зацикливается на текущих делах.

И возвращаясь к аналогии с медициной: если опухоль разрослась слишком сильно, единственная мера – радикально и, возможно, болезненно ее устраниТЬ, даже если пациент достаточно слаб. Консультант и бывший профессор Гарвардского университета Дэвид Мейстер обстоятельно изучал синдром «толстого курильщика» и видит обязанности руководства в следующем: лидеры должны культивировать энергию и дисциплинированность, сосредоточиться на борьбе с краткосрочными соблазнами и делать то, что полезно для стабильности бизнеса.

Составьте план действий

Основополагающий шаг в успешном управлении переменами – составить черновой план действий. Он послужит отправной точкой для повседневных решений сотрудников и поможет им побороть неуверенность. Вы обязаны держать в уме двойную цель: сформировать долгосрочное видение, вдохновляющее ваши действия, а также достичь промежуточных вех, подтвердив правильность выбранного курса.

Нарисуйте свое будущее

Любое начинание по управлению переменами требует четкого долгосрочного видения. Куда движется наша компания? Где она окажется через три года, через пять, семь лет? Почему нам нужно меняться? Ознакомьте со своим видением остальных сотрудников. Большинство усилий по созданию инновационных бизнес-моделей заходят в тупик, потому что цели расплывчаты и неопределенны.

Видение – это мечта с конкретными сроками исполнения. Если вы не определите четкие временные рамки для реализации задуманного, оно так и останется мечтой. Если в погоне за соблюдением каждодневных сроков у вас не остается времени на мечту, вы так и будете топтаться на одном месте.

Причина неудач обычно кроется не в недостаточной, а в избыточной коммуникации. Сегодня на сотрудников обрушаются лавины информации: электронные письма, внутренние докладные записки, сведения, сообщаемые на еженедельных собраниях, и пр., – и зачастую им нелегко отделить важное от второстепенного. Один менеджер, с которым нам довелось работать над бизнес-моделью, даже настроил автоматический ответ, который включался после окончания рабочего дня: «Сегодня я больше не читаю электронных сообщений. По действительно важным вопросам, пожалуйста, связывайтесь по мобильному телефону».

Если вы планируете какие бы то ни было проекты, связанные с управлением переменами, вам необходимо продумать, каким образом лучше всего донести их суть до своих сотрудников. Один из наших партнеров, компания, работающая в сфере высоких технологий, удачно начала проводить во всех крупных филиалах неформальные общие собрания, в ходе которых руководители и подчиненные получали идеальную возможность встретиться лицом к лицу. Приглашались туда все сотрудники. Очередной инновационный проект компания Bühler запустила в необычной манере: развесила плакаты, флаги и стикеры по всем помещениям офиса и на наружных стенах здания, сопроводив все это видеосообщением. Помните: в управлении переменами «восприятие есть реальность». Если вы не составите план действий, сотрудникам нечему будет следовать.

Самое главное – содержание доносимой информации и манера преподнесения. Рассказывая о своих планах, очень важно говорить на понятном сотрудникам языке. Послания, адресованные высшему руководству и торговым представителям, будут отличаться друг от друга. Более того, вы должны ясно представлять себе, что планируемые перемены означают для людей, к которым вы обращаетесь. Каждый сотрудник должен понимать, каким образом преобразования затронут лично его: как изменится жизнь отдела продаж после открытия интернет-магазина? Какие должности сохранятся, а какие придется сократить? Какие новые обязанности примут на себя сотрудники? Эти вопросы необходимо прояснить, чтобы заручиться поддержкой.

Одержите несколько быстрых побед

Помимо выстраивания четкого долгосрочного видения, вам необходимо быстро достичь поставленных целей. Поначалу собираите низко висящие плоды. В случае инновационного бизнес-моделирования быстрая победа может проявиться как хвалебный отзыв клиента, успешные переговоры с важным партнером или даже получение первого контракта после внедрения бизнес-модели. Успех на данном этапе важен, поскольку дарит чувство безопасности бизнесу в период трансформации. Он свидетельствует о том, что вы движетесь в верном направлении, и помогает утихомирить циников. Празднуйте эти маленькие победы, создавая положительный импульс для всего бизнеса.

В 2011 г. 3M, самая, вероятно, инновационная компания в мире, создала 3M Services, поскольку намеревалась занять позицию поставщика услуг в нескольких странах, предлагая комплексные индивидуализированные решения, включая консультирование, ведение проекта, обучение и послепродажную поддержку для всех продуктов 3M. Это был гигантский шаг для компании, в чьем арсенале насчитывалось 50 000 продуктов и 45 вспомогательных технологий. Вот почему эта затея была встречена с изрядной долей скептицизма. Руководству пришлось продемонстрировать, что сервисное направление пойдет только на пользу продуктам. После подписания первых контрактов и роста прибыли от продажи продуктов новая бизнес-модель быстро начала завоевывать всеобщие симпатии.

Руководство должно активно планировать и одерживать быстрые победы. Всё не обязательно сидеть и ждать у моря погоды, ибо в определенной степени вы можете приближать победы, активно стимулируя отзывы клиентов или концентрируясь на тех аспектах бизнес-модели, которые относительно легко воплотить в жизнь, без задержек получив результаты. Особенно на ранних стадиях важно позаботиться о том, чтобы сотрудники постоянно были в курсе всех успехов, даже незначительных.

Но при всем при том не упускайте из виду долгосрочное видение. Страйтесь сохранять разумный баланс между краткосрочными и долгосрочными целями.

Обозначьте структуру и цели

Еще одна важная задача при управлении переменами – определение формальных структур, процессов и целей. Каждому нужен побудительный толчок для активных действий, вот почему рекомендуется сформулировать правила поведения в процессе инновационного бизнес-моделирования.

Выстройте структуру

Инновационные бизнес-модели начинают свою жизнь по-разному: как элемент существующего бизнеса, как часть новой организационной единицы или даже в виде независимой компании. Внешние обстоятельства продиктуют оптимальный выбор. В упомянутом выше сценарии 3M компания с самого начала знала, что 3M Services станет новым подразделением, чтобы продемонстрировать свою независимость от основного направления деятельности. В отношении своего нового цифрового копировального продукта CEWE пошла примерно по такому же пути, поскольку в противном случае радикально новая миссия компании вступила бы в противоречие с уже широко известными и весьма успешными технологиями и продуктами. В результате в 1997 г. была основана CEWE Digital. Чтобы не допустить каннибализации основного бизнеса новыми цифровыми продуктами, CEWE Digital нанимала преимущественно новых сотрудников с опытом в различных технологических областях. Новая компания к тому же получала полную поддержку со стороны CEWE. Ей было предоставлено достаточно свободы для разработки новых процессов, производственных технологий и продуктов с использованием новых цифровых приложений. CEWE Digital была реинтегрирована в основную компанию в 2004 г. Многие сотрудники материнской компании прошли обучение работе с новыми цифровыми продуктами, и товарный ассортимент CEWE успешно расширялся. Сегодня за CEWE, средняя рыночная доля которой превышает 40 %, закрепились лидирующие позиции практически на всех европейских рынках. В 2009-м компания напечатала около 2,6 млрд фотографий и произвела свыше 3,6 млн фотоальбомов и подарков.

Вне зависимости от ваших намерений относительно отделения нового бизнеса рекомендуется на начальной стадии «защитить» инновацию от бизнеса основного. Компания Evonik осуществляет инновации в отдельных подразделениях, и ее венчурные команды рассматри-

ваются как стартапы. Многие компании идут еще дальше и устанавливают системы безопасности с целью ограничения доступа в помещения, где идет разработка новой бизнес-модели. Производитель лифтов и эскалаторов Schindler возвел отдельные защищенные здания в качестве безопасной гавани для радикальных инноваций, куда доступ имеют лишь уполномоченные сотрудники. В 1980-х гг. Стив Джобс вместе с командой разработали серию Macintosh на территории Apple в отдельно стоящем комплексе, на котором развевался пиратский флаг!

Главная причина столь крайних мер – не допустить, чтобы новая бизнес-модель превратилась в объект упреков со стороны ваших внутренних оппонентов, на чью вотчину вы покушаетесь. В крупных компаниях противники вашего проекта только и ждут, чтобы припомнить вам все неизбежные ошибки и неудачи. Когда SAP разрабатывала SAP Business ByDesign, облачное решение для средних компаний, команда разместилась в отдельном здании, защищенном жесткими мерами безопасности, которые гарантировали, что другие сотрудники SAP не могли вмешиваться в работу специальной группы.

Команды, работающие над новыми бизнес-моделями, добиваются максимальных результатов, если они административно и физически независимы от повседневного бизнеса компании. Такая организация облегчает разрушение доминирующей отраслевой логики и применение радикально новых подходов. В то же время повышается вероятность того, что новая бизнес-модель хорошо приживется. Хотя ошибки на первых порах неизбежны, они вовсе не означают конца: новую бизнес-модель необходимо активно продвигать в массы, чтобы ее приняли. Это нелегкая задача.

Сформулируйте цели

В управлении переменами значительная роль отводится не только видению и долгосрочному плану действий, но и конкретным целям в отношении вводимых ресурсов и результатов. Для классического определения целей мы рекомендуем принцип SMART:

- *Specific (конкретность)*: цели должны быть конкретны и четко сформулированы;
- *Measurable (измеряемость)*: цели должны иметь четкие критерии оценки;
- *Acceptable (приемлемость)*: цели должны быть приняты командой;
- *Realistic (реалистичность)*: цели должны быть достижимы;
- *Time-bound (временные рамки)*: цели должны быть достигнуты в заданные сроки.

При инновационном бизнес-моделировании особо пристальное внимание вы должны уделить установлению сроков. На ранних этапах разработки гораздо важнее обеспечить свободу для творчества, чем зажимать людей в жесткие временные рамки. Менеджер по коммерческому развитию в крупной софтверной компании пожаловался начальнику, что финансовый директор постоянно подгоняет его, и потребовал, чтобы компания относилась к коммерческому развитию так же, как венчурные инвесторы к стартапам, – как к инвестициям в новый бизнес, где управленческая команда нуждается в определенной степени творческой свободы, чтобы добиться успеха. К счастью, начальник прислушался к его аргументам, и ему выделили трехлетний бюджет, не требуя демонстрации результатов раньше срока.

Henkel, производитель потребительских товаров, использует принцип «команды 3 × 6»: шесть сотрудников научно-исследовательского отдела в свободном режиме работают над шестью продуктами в течение шести месяцев. Единственное требование – шесть потенциальных концепций по завершении шестимесячного периода, больше ничего. Подобный подход, безусловно, не менее продуктивен для инновационного преобразования бизнес-модели, когда потребность в свободе столь же сильна.

Слишком ранняя постановка целей может задушить новую бизнес-модель. Прежде чем принимать те или иные меры, вам стоит протестировать пилотный вариант на рынке. После

формулирования целей многие решения, как правило, принимаются с прицелом скорее на краткосрочный успех, нежели на создание условий для успеха долгосрочного. Компания 3M отдавала себе отчет в таком подвохе и поэтому позволила генеральному директору 3M Services работать независимо в течение года, прежде чем она начала вмешиваться и устанавливать цели и ключевые показатели эффективности. Как заметил сам генеральный директор, «о таком можно только мечтать, ни единой цели за весь год. И это правильная стратегия – бизнес-модели нужно время, чтобы раскрыться в полной мере». Время доказало его правоту. Сегодня компания ведет речь о генерировании четвертой части своей прибыли посредством интегрированных решений в средне- или долгосрочной перспективе.

Внедряйте системы управления эффективностью

Необходимо не только формулировать цели, но и оценивать эффективность отдельных сотрудников, команд и даже инноваций по различным измерениям. Панели индикаторов помогут вам следить за прогрессом и вносить любые необходимые корректизы, если вы сбились с курса. Для оценки достижений следует рассматривать их сквозь призму намеченных целей, и такая тактика может подстегнуть соперничество между командами. Например, в ходе одного нашего инновационного проекта мы каждую неделю вывешивали в кафетерии компании сообщения о быстрых успехах региональных команд. Между командами разгорелось соревнование, но оно не выходило за рамки дружеского, и процесс работы получил мощный толчок.

Если вы желаете достичь поставленной цели, без стимулов никак не обойтись, так что при внедрении бизнес-модели ни в коем случае не игнорируйте этот важный механизм. Нет нужды говорить, что стимулы вовсе необязательно должны иметь денежное выражение; другие виды поощрений, например похвала, оказывают не меньший эффект. За выдающуюся идею CEWE награждает сотрудников бонусом и дает возможность представить идею высшему руководству, если та получает «зеленый свет» на дальнейшую разработку. Часто для сотрудников это значит больше, чем материальное вознаграждение. Швейцарская технологическая компания Bühler проводит среди сотрудников конкурс инноваций. Команда-победитель в качестве награды может либо посетить курс в Гарвардской школе бизнеса, либо подать заявку на выделение первоначального капитала для создания бизнеса, основанного на предложенной идее. Датская компания FLSmidth, ведущий поставщик в цементной и горнодобывающей отраслях, прибегает к схожим стимулам: командам-победителям позволяют уделять половину рабочего времени реализации своих проектов под руководством экспертов Датского технического университета (Копенгаген), своего рода датского Массачусетского технологического института. Поощрение такого плана мотивирует на двух уровнях: внешнем, предлагая деньги и статус, и внутреннем, в том смысле что задание само по себе толкает человека вперед. Эмпирические исследования доказывают, что успех инноваций в большей степени обеспечивают команды с внутренней мотивацией.

Наращивайте способности

Для успешного выведения на рынок инновационной бизнес-модели вам необходимы соответствующие способности, базирующиеся на регулярно применяемых знаниях. Но хотя нужные знания и служат предпосылкой развития способностей, применять их следует правильно. Другими словами, команда следует придерживаться новой бизнес-модели вплоть до того, как она заработает.

Правильно подбирайте команду

Как и любой другой проект, создание инновационной бизнес-модели требует ресурсов. На самом раннем этапе – проектировании – финансовые ресурсы менее значимы, чем ясное видение и целеустремленность. Куда важнее, чтобы руководство и все участники проекта понимали, что за ним стоит. Просто представьте, что Мартин Лютер Кинг вошел в историю, сказав: «У меня есть бюджет!»⁸ Однако нельзя отрицать тот факт, что бюджет служит материальным доказательством поддержки со стороны высшего руководства, когда оно берет на себя альтернативные издержки, избавив ключевых сотрудников от повседневных задач ради нового задания.

В современном бизнесе командная работа является настоятельной необходимостью. Но в действительности команды практически всегда набираются наобум. И это может вылиться в проблему, поскольку качество проекта напрямую зависит от качества работающей над ним команды. При отборе членов команды необходимо учитывать такие индивидуальные факторы, как профессиональная компетенция, стиль работы и коммуникабельность, обращая внимание на баланс умений и знаний сотрудников. Свой креативный вклад должен вносить каждый член команды, ибо давно прошли те дни, когда Генри Форд жаловался: «Почему, когда я прошу пару рук, к ним всегда прилагаются еще и мозги?»

Список вопросов для подбора команды

- 1.** Включены ли в команду сотрудники из всех соответствующих функциональных областей, таких как маркетинг, технологии, стратегия, логистика, производство и закупки?
- 2.** Есть ли в ней или хотя бы представлены существующие или потенциальные клиенты?
- 3.** Достаточное ли количество членов команды наделены способностью мыслить нешаблонно?
- 4.** Включили ли мы в команду специалистов из иных областей?
- 5.** Достаточна ли сильна мотивация команды, чтобы преодолеть первоначальную организационную инерцию?
- 6.** Мы уверены в том, что это не теоретические изыскания? Имеется ли у нас достаточно членов команды с практическим опытом, разбирающихся в повседневных деталях?
- 7.** Хорошо ли налажены связи между командой и остальной компанией, но при этом достаточно ли они отделены друг от друга?
- 8.** Есть ли в команде человек, который может выступить в роли катализатора, ускорителя процесса?
- 9.** Требуется ли участие стороннего руководителя?
- 10.** Есть ли у нас покровитель среди топ-менеджмента?

В прошлом задача по разработке инновации зачастую возлагалась только на инженеров отдела НИОКР; оригинальные концепции ожидались только от «креативных» сотрудников. Сегодня мы знаем, что инновация – и в особенности это касается бизнес-моделей – представляет собой междисциплинарный интерактивный процесс, в котором приходится учитывать максимально возможное количество перспектив. С самого начала создание инновационной

⁸ Отсылка к знаменитой речи Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта». – Прим. ред.

бизнес-модели требует непосредственного участия не только научно-исследовательского, но и маркетингового, производственного, логистического и стратегического отделов, отдела продаж, отдела закупок, а также клиентов и поставщиков. Если проект инициировался лишь небольшой командой-ядром, по мере необходимости вам придется обращаться за дополнительным взглядом со стороны. В противном случае вы рискуете пропустить в разработке бизнес-модели белые пятна, которые, если их игнорировать, могут рано или поздно ее погубить.

Приведенные ниже десять вопросов помогут вам в отборе членов команды.

Восполнять недостающие способности

Когда вы начинаете прорабатывать детали бизнес-модели, то можете обнаружить отсутствие у себя определенных способностей для реализации проекта. Восполнить пробелы возможно с помощью одного из трех вариантов.

• **Развивайте способности внутри компании.** Способности можно развивать внутренними силами посредством обучения особенностям работы, найма новых сотрудников или организации тренингов. Но этот вариант сопряжен с масштабными временными затратами и требует огромного терпения. Когда в 2010 г. консалтинговая и технологическая компания Zühlke решила создать новое подразделение под названием Zühlke Ventures для финансирования и оказания технологической помощи стартапам, принципы распределения венчурного капитала пришлось разрабатывать с нуля. Два руководителя из высшего звена посвящали этой задаче все свое время. Сегодня компания пользуется известностью среди стартапов и предпринимателей, сохранив свои позиции как эксперта в области технологий.

• **Устанавливайте партнерские отношения с другими.** Ищите партнеров, они могут обладать как раз теми способностями, которые вам необходимы для бизнеса. Найти их проще, чем нанимать для тех же целей новых сотрудников. 3M Services, к примеру, решила предлагать решения на основании собственных продуктов, но предпочла за всеми требуемыми услугами обратиться к партнерам, учитывая отсутствие у себя необходимых ресурсов и достаточно квалифицированных поставщиков услуг. Вот как работает данная система: автодилер заказывает у 3M виниловые стикеры для своих автомобилей, общаясь исключительно с 3M Services по всем вопросам, от определения сроков до расчетов, но сам винил поставляется сертифицированным партнером 3M. 3M Services пользуется способностями более 30 партнеров. В других областях компания может работать всего с одним поставщиком услуг.

Перейдя в 2000 г. от стратегии активного продвижения товара к стратегии активного привлечения покупателей, швейцарский производитель сантехнического оборудования Geberit осуществил коренные преобразования своей бизнес-модели. Вместо того чтобы продавать свою продукцию предприятиям розничной торговли, компания начала напрямую обслуживать частных клиентов. Не имея достаточных знаний для реализации данной стратегии – ведь компания никогда ранее не работала с клиентами напрямую, – Geberit приняла решение сформировать команду партнеров-сантехников. В качестве стимулов присоединиться к команде Geberit предлагала партнерам такие «прянки», как, например, бесплатная поддержка, конференции и непрерывное обучение и тренинги. Новая бизнес-модель принесла отличные плоды, и сегодня Geberit – лидер на рынке в Швейцарии и Германии.

• **Приобретайте способности или компании.** Хотя это стратегия позволяет самим быстрым образом овладеть нужными способностями, она же и наиболее рискованная.

Не так давно немецкая Lufthansa вела усиленную борьбу с бюджетными авиакомпаниями. В силу того что структура затрат не позволяла Lufthansa создать собственное бюджетное авиа-предприятие, компания решила приобрести Germanwings. В настоящее время Lufthansa пытается балансировать между бюджетными перелетами и услугами премиум-класса. Усугубляет ситуацию еще и тот факт, что новая бизнес-модель продолжает агрессивно наступать на ста-

ную, вызывая раздражение клиентов. Один недовольный пассажир написал на странице авиакомпании в Facebook: «Я все больше задаюсь вопросом, когда Lufthansa определится, она гадкий утенок или все-таки журавль».

Основатель Oracle Ларри Эллисон известен своими экстравагантными приобретениями. Изначально компания занималась программным обеспечением для баз данных, однако за последние десять лет потратила более \$50 млрд на покупку других компаний. Назначение этих покупок – превратить Oracle в поставщика решений на основе ИТ. Сегодняшние деловые клиенты могут удовлетворить свои ИТ-потребности в Oracle и получать программное обеспечение (ПО) для баз данных, аппаратную часть с операционными системами (приобретенную у Sun), программное обеспечение для виртуализации и администрирования (от Virtual Iron), а также программное обеспечение для ERP (от PeopleSoft, BEA и Siebel) и облачные CRM (от RightNow). Некоторые эксперты скептически настроены по отношению к техническим и коммерческим последствиям интеграции этих приобретений: бизнес-модель все еще находится на стадии разработки, и долгосрочный успех пока еще дело будущего. Но в самой Oracle бизнес процветает. Forbes назвал компанию вторым крупнейшим поставщиком в мире, и по крайней мере частично этот успех объясняется ее приобретениями.

Инновации тоже можно приобретать: многие компании занимаются венчурным финансированием. Среди них 3M New Ventures, которая постоянно мониторит рынок в поисках новых интересных инвестиционных возможностей. В отличие от ряда аналогичных проектов, 3M New Ventures ищет возможности только в стратегически перспективных областях, где 3M могла бы использовать и расширить свои ключевые специализации.

Формируйте культуру инноваций

Ориентированные на технологии компании особенно часто недооценивают или вообще не учитывают влияние корпоративной культуры в управлении переменами. Культура воспринимается с фатализмом: «Все вокруг есть часть культуры, но мы же всего лишь инженеры... наша культура принимает такую форму». На самом деле менеджмент может активно формировать культуру.

3M славится своей прочной культурой инноваций. Правило «15 процентов» – один из видимых аспектов этой культуры. Всем сотрудникам 3M дозволено тратить 15 % рабочего времени на выполнение творческих задач. Эту концепцию переняли и другие компании-новаторы, в том числе и Google. При общении с сотрудниками 3M неизбежно понимаешь, насколько им присуща открытость новым идеям. Ежегодно 3M организует инновационный саммит, где сотрудники могут откровенно обсуждать свои инновационные идеи.

В компании W. L. Gore & Associates (Gore), наиболее известной мембранными Gore-Tex, витает такой же дух инновационности. В ней работают более 8000 сотрудников, которые в лучших традициях демократии избирают председателя совета директоров. Компания твердо придерживается основополагающего принципа: сотрудника, которым движет внутренняя мотивация, не нужно заставлять трудиться. Все 8000 сотрудников Gore считаются компаниями, или партнерами. На срок реализации проекта команды выбирают одного из своих членов на роль лидера. К новичкам не приставляют непосредственного руководителя, они проходят обучение у сотрудника-старожила. Подразделениям не дозволено иметь в штате более 150 человек в целях сохранения гибкости и предотвращения образования иерархических структур. Если то или иное подразделение разрастается больше указанного числа, его в соответствии с так называемым принципом амебы делят на несколько частей. Благодаря данному подходу Gore удается сохранять за собой звание в высшей степени инновационной и открытой компании не только в текстильной сфере, но и в сфере медицинских технологий, электроники и промышленных продуктов. Генеральный директор Терри Келли горячо поддерживает практически анархич-

ную культуру компании. «Никаких званий, никаких должностей. Если вы назначили собрание, а никто не пришел, стало быть, ваша идея никому неинтересна», – говорит она.

Свод законов компании Gore включает следующие принципы:

1. Свобода: будьте самими собой, совершенствуйтесь, развивайте собственные идеи. Неудачи и ошибки не порицаются, учитесь на них. Ошибки – это часть творческого процесса.

2. Обязательства: мы не раздаем задания; скорее, каждый из нас берет на себя и выполняет определенные обязательства.

3. Честность: все сотрудники Gore искренне стараются честно вести себя по отношению друг к другу, к поставщикам, клиентам и всем, с кем мы ведем бизнес.

4. Ватерлиния: перед принятием решений «ниже ватерлинии» – таких, которые могут нанести серьезный вред компании, – сотрудники консультируются с другими партнерами. Во всех остальных случаях эксперименты приветствуются и поощряются.

Гарвардский профессор Майкл Стерн провел исследование по определению специфических особенностей компаний с ярко выраженной культурой инноваций

• **Сотрудники проявляют инициативу.** Свобода действий имеет огромное значение.

• **Разрешение работать над неофициальными «левыми» проектами.** Ericsson разрешает сотрудникам заниматься неофициальной инновационной деятельностью. Это проекты, за которыми руководство не следит. Универсал Touring, одна из самых удачных моделей BMW, был разработан в гараже ее сотрудником, поскольку сама компания отказалась от планов по ее выпуску. Но увидев первый прототип, руководство поверило в успех модели. Это, безусловно, обовоюдоострый меч: о неофициальных проектах мы слышим лишь тогда, когда они громко выстреливают. Невозможно точно подсчитать, сколько миллионов так и остались в бывестности.

• **Озарение.** Умение воспользоваться счастливым стечением обстоятельств, претворение в жизнь возможностей, которые подвернулись случайно, – это главное. Именно так в 3М на свет появились клейкие листочки Post-it – случайная идея, которая впоследствии получила коммерческое воплощение. Амебная структура Gore специально разработана для стимулирования данного процесса.

• **Разнообразие сотрудников.** Компании более инновационны, если там работают сотрудники разных специальностей и профессий, разных национальностей, происхождения и пола. Международная дизайнерская фирма IDEO рассматривает такое многообразие как главный движущий фактор креативности.

• **Коммуникация, коммуникация, коммуникация:** инновации практически всегда являются следствием коммуникации. 90 % всех инновационных бизнес-моделей представляют собой новые комбинации существующих идей, концепций и шаблонов. Хотя выдающиеся открытия, сделанные изобретателями-одиночками, до сих пор важны, они меркнут по сравнению с инновациями, которые претворяются в жизнь благодаря командной работе.

Все эти аспекты должны находиться под контролем и воздействием со стороны руководства. Формировать корпоративную культуру гораздо труднее, чем вводить в употребление новый инструмент разработки, но это возможно. Самые важные рычаги в вашем распоряжении – сотрудники, цели, ваше отношение к неудачам и вы сами как ролевая модель.

Успешные инновационные бизнес-модели рождаются из открытой культуры и умения учиться на совершенных ошибках. Вот в чем парадокс: скептики правы в девяти случаях из десяти, когда отвергают новую бизнес-модель, но если скептик стоит во главе компании, у инновации нет ни малейшего шанса и компания будет уничтожена конкурентами. Сильная культура инноваций придаст вам сил для разрушения доминирующей отраслевой логики. Но это задачка не из легких. Людям тяжело отвыкать от устоявшихся привычек, и вам придется

изрядно потрудиться, чтобы убедить окружающих: инновационная деятельность куда увлекательнее, чем привычный порядок вещей.

Часть II

55 выигрышных бизнес-моделей, и что они могут вам дать

Как свидетельствуют наши эмпирические исследования, одни и те же воспроизведимые шаблоны составляют основу многих новых бизнес-моделей. Данный вывод стоит взять на заметку всем будущим разработчикам бизнес-модели, ибо на нешаблонное мышление трудно переключиться, не имея никакой базы. Упорядоченная система из 55 шаблонов бизнес-моделей придется весьма кстати, когда вы будете пытаться преодолеть ментальные барьеры, стоящие на пути к новым идеям.

Главная цель успешного применения Навигатора по бизнес-моделям – глубокое осмысливание этих 55 шаблонов. Творческое воспроизведение и рекомбинация предполагают всестороннее понимание, поскольку воспроизведение означает не просто слепое копирование. Скорее, бизнес-модель следует применить к собственной ситуации и затем уже анализировать общую суть, ключевые факторы успеха и характерные особенности. Только так можно высвободить силу рекомбинации и творческого воспроизведения.

Во второй части дается подробное разъяснение относительно всех 55 шаблонов бизнес-моделей. Описания содержат сведения об их происхождении, содержании, а также насущные вопросы, рисунки и огромное число практических примеров и реальных историй из жизни. Представленная информация поможет вам составить более полное представление о каждом шаблоне и обогатить свои познания.

Ключевые выводы второй части.

- Для инновационного преобразования бизнес-модели вашей компании нет нужды изобретать велосипед – большинство успешных инноваций прошлого можно свести как минимум к одному из 55 шаблонов.
- Шаблон бизнес-модели не ограничен одной конкретной областью, а может найти применение в самых разных отраслях. Секрет инновационного бизнес-моделирования – придумать, как вписать бизнес-модель в контекст, в котором она никогда ранее не использовалась.
- Воспринимайте 55 шаблонов как отправную точку для переосмысливания собственной бизнес-модели и для создания совершенно новой бизнес-модели.
- Шаблоны не высечены на камне – инновационные концепции, полученные, к примеру, путем рекомбинации, могут родиться у вас в процессе чтения данной части.

1. «Айкидо». Превращая сильные стороны соперника в слабые



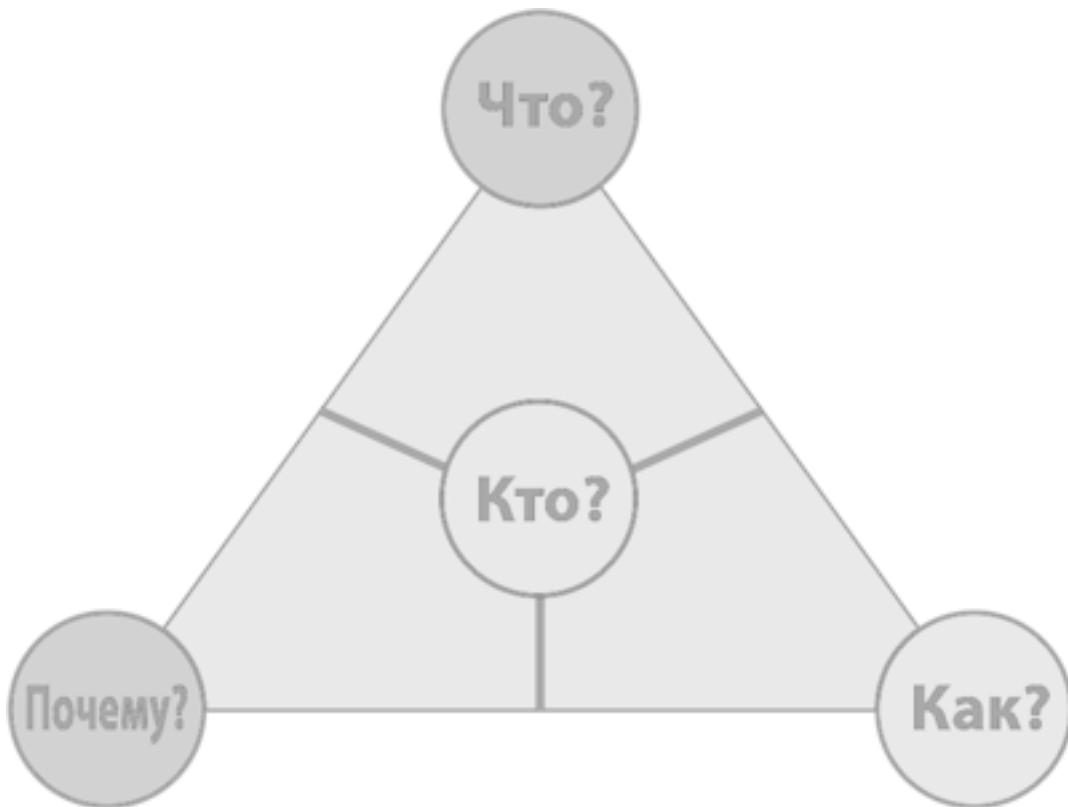
«Айкидо»

Превращая сильные стороны соперника в слабые

Шаблон

Айкидо – это вид японского боевого искусства, предполагающий слияние с атакующим противником и перенаправление его энергии. Для этого не требуется физическая мощь, так как агрессия и движущая сила соперника используются против него самого. Бизнес-модель «Айкидо» относится к товарам или услугам, кардинально отличающимся от отраслевого стан-

дарта (что). Применительно к компании данное понятие означает, что она стремится занять позицию, диаметрально противоположную позиции конкурентов, уходя от необходимости прямой конфронтации (почему). Конкуренты обычно настолько озабочены собственными проблемами, что новый способ ведения бизнеса оказывается полнейшей неожиданностью, и их прежние преимущества, скажем, высокое качество или низкая цена, затмеваются новаторскими подходами нового игрока.



Мы бы сказали, что «Айкидо» есть форма дифференциации, правда, весьма провокационная. Факторы дифференциации, которые в той или иной отрасли принимались как данность, ликвидируются, а взамен создаются новые. Эти элементы дифференциации далеко не обязательно являются новыми, но берут свое начало в другой отрасли.

Происхождение

Еще в стародавние времена люди шли вразрез с общепринятыми нормами, побивая соперников их же оружием. В Библии пастуху Давиду удалось одолеть Голиафа, великого и непобедимого воина, с помощью пращи. Практически безоружный Давид ростом был куда меньше Голиафа, поэтому ему пришлось придумать необычный способ победить великана. Слабостью Голиафа (которая обернулась сильной стороной Давида) оказалась его неспособность увернуться от камня, выпущенного из пращи, потому что он был непривычен к подобному оружию.

Если говорить о бизнесе, то одной из первых компаний, применивших модель «Айкидо», была Six Flags, американская корпорация, в настоящее время владеющая 21 парком развлечений в США, Канаде и Мексике. В соответствии с бизнес-моделью «Айкидо» основной упор делается на региональные тематические парки и удобную для клиентов инфраструктуру. Эта стратегия противоречит традиции национальных тематических парков, таких как Диснейленд.

Близкое к потребителям расположение аттракционов способствует более высокой посещаемости и тем самым обеспечивает более высокие прибыли при меньшей маркетинговой активности. Еще один плюс – в мертвый сезон эти парки продолжают посещать местные жители.

Новаторы

Бизнес-модель «Айкидо» перетекла и в другие сферы. The Body Shop International plc (известная как The Body Shop), основанная в 1976 г. и в настоящее время входящая в концерн L’Oreal, – сеть розничных косметических магазинов. В соответствии с бизнес-моделью «Айкидо» компания придерживается радикально иного подхода, нестандартного для косметического бизнеса. Основательница компании Анита Роддик описывает свою стратегию так: «Я слежу за вектором развития косметической индустрии и двигаюсь в противоположном направлении». Основная отличительная черта, характеризующая The Body Shop, – отсутствие эффектных дорогостоящих рекламных кампаний и маркетинговый бюджет в размере не более пятой части от стандартного для сферы. Помимо этого, The Body Shop твердо верит в экологически безвредные упаковки, которые могут подвергаться переработке, натуральные ингредиенты и пропаганду этического подхода, запрещающего тестирование на животных. Все перечисленные принципы делают The Body Shop своего рода белой вороной в косметической индустрии, при этом компании удалось прорубить совершенно новую нишу для натуральной и экологически безопасной косметики (рис. 20).

Швейцарский производитель ярких дизайнерских часов, компания Swatch, была создана в 1983 г. Swatch предлагает часы по умеренным ценам, превратив их из обычного средства определения времени в модный аксессуар. Swatch использовала бизнес-модель «Айкидо», идя наперекор швейцарской часовой индустрии, которая традиционно славилась роскошными продуктами класса люкс. Высокое качество по низким ценам позволило компании увеличить доход. Swatch нацелена на широкий сегмент модного рынка и повышает спрос, подстегивая в покупателях желание владеть несколькими часами. Столь уникальная позиция привлекает новых клиентов и повышает доходы и прибыль компании.

Cirque du Soleil («Цирк дю Солей») также весьма успешно пользуется бизнес-моделью «Айкидо». Компания представляет собой настоящий культурный феномен, являясь по сути цирком, но отличаясь от традиционных цирков несколькими важными особенностями. Cirque du Soleil сознательно отказался от дорогостоящих выступлений животных и звездных артистов, обычно составляющих ядро любой программы обычного цирка. Вместо них он соединяет элементы оперы, балета, театра и уличного перформанса с классическим цирковым искусством, создавая совершенно новый вид развлечений. Уникальный стиль Cirque du Soleil позволяет экономить расходы, привлекая новую и совершенно разную аудиторию, включая взрослых и корпоративных клиентов.



Рис. 20. «Айкидо»: как The Body Shop меняет доминирующую отраслевую логику

Если судить по размеру дохода, то японского производителя потребительской электроники Nintendo можно смело причислить к крупнейшему в мире производителю видеоигр. Следуя принципу «Айкидо», Nintendo выпустила Wii, игровую консоль, разительно отличающуюся от консолей конкурентов. Nintendo Wii предлагает массу усовершенствованных функций, например, беспроводной контроллер, который можно использовать как детектор движения и указательное устройство. По сравнению с другими игровыми консолями Wii обеспечивает более высокую степень игровой интерактивности. Благодаря продукту Wii Nintendo получила возможность охватить более широкие потребительские сегменты, чем ее конкуренты, тем самым повысив объемы продаж и дохода. На продажах благоприятно сказываются также уникальная концепция и вспомогательное программное обеспечение Wii.

Когда и как применять шаблон «Айкидо»

Шаблон «Айкидо» весьма соблазнителен, но его применение требует немало мужества. Если вы желаете использовать сильные стороны соперников, чтобы перевернуть бизнес с ног на голову, вам придется как следует пораскинуть мозгами. Данный шаблон хорошо впишется в любую сферу. Вы должны обращать самое пристальное внимание на малейшие признаки того, что вы свернули с верного пути. Наверняка есть масса уважительных причин, объясняющих успешность выбранных конкурентами подхода. Маркетинговые исследования всегда идут на пользу, но в случае применения «Айкидо» они приобретают первостепенное значение.

Несколько вопросов для размышления

- Имеется ли у нас потенциальный заинтересованный клиент, который последует за нами, если мы начнем внедрять шаблон «Айкидо»?
- Является ли этот потенциальный клиент типичным представителем целевого сегмента, или он настолько нереален, что остальные вряд ли последуют его примеру?

- Можем ли мы преодолеть все возникающие препятствия для того, чтобы изменить правила игры?

2. «Аренда вместо покупки». Платите за право временного пользования

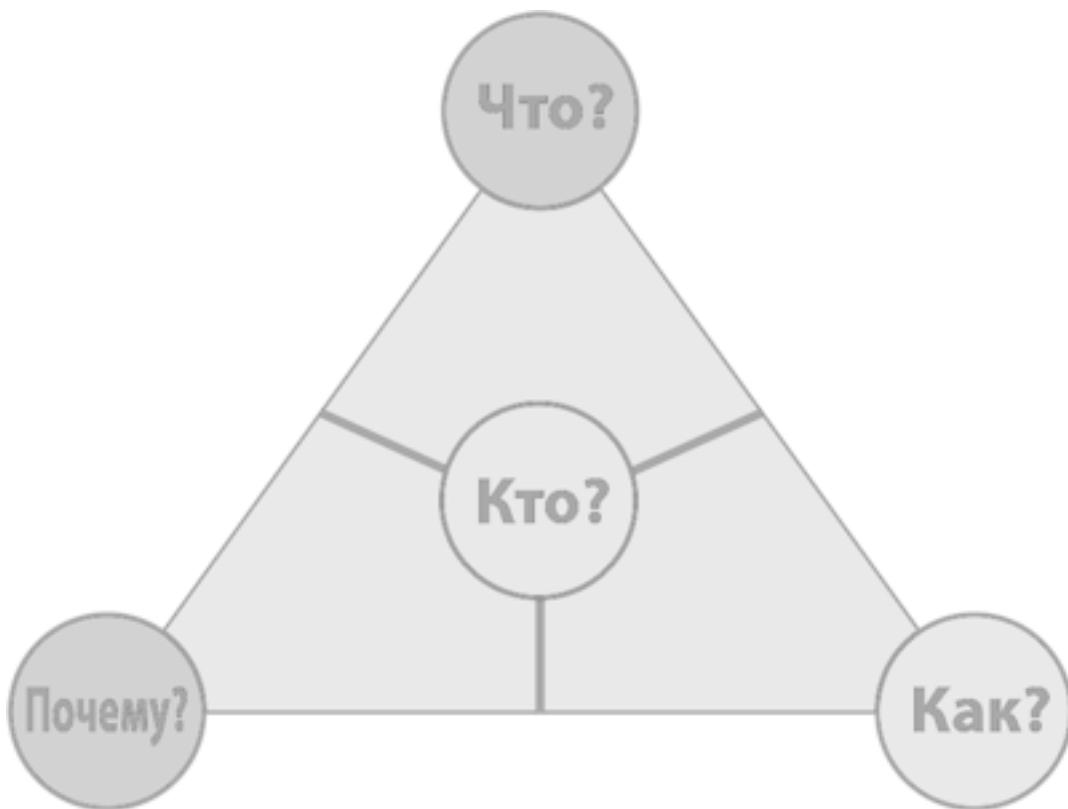


**«Аренда
вместо покупки»**
**Платите за право
временного пользования**

Шаблон

Словосочетание «аренда вместо покупки» говорит само за себя. Главное преимущество для клиентов – отсутствие первоначальных затрат на приобретение и возможность пользо-

ваться продуктами, которые в ином случае они бы не могли себе позволить (что). Аренда избавляет от необходимости связывания капитала на длительный срок, оставляя клиентам больше свободы для финансовых маневров (что). Многие люди по достоинству оценили эти преимущества – в особенности в случае капиталоемких активов. Такая стратегия гораздо больше способствует увеличению продаж, чем покупка с безотлагательной оплатой (почему). Важное условие «Аренды вместо покупки» – возможность заранее профинансировать продукты, поскольку доход начнет поступать лишь через некоторое время (почему). В этом отношении аренда схожа с шаблоном «Оплата по факту использования», но у них имеется и существенное различие: арендная плата рассчитывается исходя из продолжительности пользования, а не фактического потребления. Переход между «Арендой вместо покупки» и «Оплатой по факту использования» зачастую проходит довольно гладко – например, это может быть взимание сбора в дополнение к базовому тарифу салонами по аренде автомобилей в тех случаях, когда клиенты превышают установленный лимит пробега.



Происхождение

«Аренда вместо покупки» – старая бизнес-модель. Существуют свидетельства, позволяющие утверждать, что римляне сдавали в аренду домашний скот уже в 450 г. до н. э. Позднее сфера применения данной концепции расширилась. В Средние века, к примеру, знатные люди сдавали свою землю в аренду земледельцам в обмен на долю урожая (десятину). Такая «аренда» уплачивалась, разумеется, не добровольно, а взималась исходя из сословной принадлежности арендатора (в социальной иерархии крестьяне находились ниже церкви и знати). Сегодня аренда чаще всего применяется в сфере недвижимости. В немецкоговорящих странах арендуются больше половины всего жилья.

Новаторы

Шаблон «Аренда вместо покупки» существует уже много столетий и продолжает служить стимулом для разработки инновационных бизнес-моделей. Пример – прокат автомобилей (рис. 21). Первые агентства по прокату автомобилей открылись в конце XIX и начале XX вв. Одним из основоположников этой системы стал Джо Сандерс: в 1916 г. он начал сдавать свой Ford Model T деловым людям, пуская 10 центов, заработанных за каждую пройденную милю, на техобслуживание автомобиля. Будучи умным предпринимателем, он вскоре выстроил на этой концепции целый бизнес, и к 1925-му компания по прокату автомобилей Saunders System открыла филиалы в 21 штате.

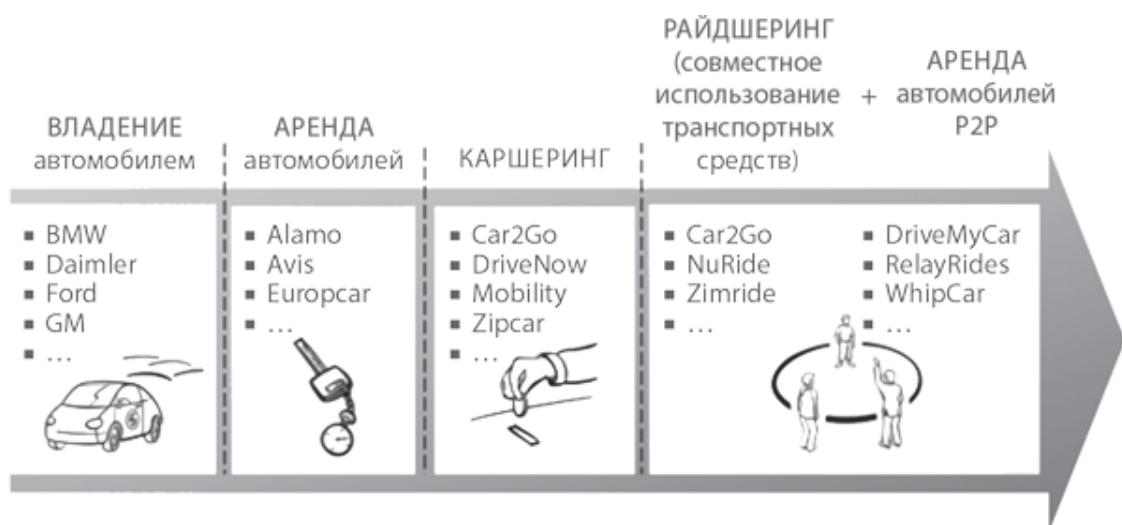


Рис. 21. «Аренда вместо покупки». Эволюция каршеринга по принципу P2P*

* P2P — person-to-person или peer-to-peer (англ). Досл. означает «человек — человеку».—
Прим. ред.

Еще одно инновационное преобразование бизнес-модели «Аренда вместо покупки» осуществил производитель фотокопировальных аппаратов Xerox (тогда эта компания была известна как Haloid Photographic Company). Модель Xerox 914, выпущенная на рынок в 1959 г., стала первым в мире коммерческим автоматическим копировальным устройством, которое использовало технику сухого фотокопирования. Устройство обладало революционными техническими характеристиками, ведь оно позволяло копировать несколько тысяч страниц в день вместо 15–20 как раньше. Поскольку Xerox 914 был не по карману большинству потенциальных покупателей, компания решила сдавать его в аренду за \$95 в месяц. Такой ход повлек настоящий бум спроса на усовершенствованные копиры, через несколько лет Xerox просто неправлялась с объемами производства. Впоследствии журнал *Fortune* назвал Xerox 914 самым успешным продуктом, когда-либо существовавшим на рынке Соединенных Штатов.

Blockbuster LLC – это американский прокатный сервис, предлагающий видео, DVD-диски и онлайн-фильмы. В период расцвета компании она насчитывала 60 000 сотрудников в 17 городах по всему миру. Однако в результате неграмотного управления и возросшей конкуренции компания потеряла значительную долю выручки и в 2010 г. объявила о банкротстве.

Швейцарская компания CWS-boco была основана в 1908 г. Сегодня она поставляющей рабочую одежду и услуги прачечной, и ее продукты можно как купить, так и взять в аренду. CWS-boco предлагает полный спектр соответствующих услуг в сфере гигиены и санитарии,

выходящих за рамки обычных продаж, поэтому покупателям порой гораздо удобнее взять их продукты в аренду, нежели приобретать.

FlexPetz – американский поставщик продуктов и услуг для животных. Какими бы спорными ни были ее услуги, но компания предлагала людям возможность взять собаку в аренду на короткий срок, а не брать на себя расходы и ответственность, связанные с постоянным проживанием собаки. Потенциальные клиенты проходили тщательную проверку, чтобы гарантировать безопасность животных. Однако от данного направления бизнеса владельцам FlexPetz пришлось отказаться из-за правительственного постановления, вызванного обеспокоенностью тем фактом, что такой бизнес может породить идею «одноразовых питомцев». В соответствии с предложенной бизнес-моделью клиенты, чтобы провести время с животным, должны были платить определенную сумму, которая и обеспечивала постоянный доход компании.

Даже если практика аренды уже прочно устоялась, она нередко дополняется другими услугами, включая сборку, экспертную проверку и обслуживание. На большинстве лыжных курортов растет популярность проката лыжного оборудования; больше гибкости, меньше сложностей и больше удобства – вот главные мотивирующие факторы для клиентов. Luxusbabe и RentAFriend нашли свое применение шаблону «Аренда вместо покупки»: первая предлагает в аренду дизайнерские сумки, а вторая – друга.

Когда и как применять шаблон «Аренда вместо покупки»

Этот шаблон широко распространен. Если вы предлагаете товары и услуги по фиксированной цене, то можете подумать и о том, чтобы сдавать их в аренду. По большому счету, если вы предпочтете именно такой вариант, то пойдете в ногу со становящейся все более популярной тенденцией: люди хотят пользоваться вещами, но необязательно при этом ими владеть. Данная тенденция, зародившаяся в сфере потребительских товаров, набирает обороты в автомобильной индустрии, а вскоре займет прочные позиции и в других секторах.

Несколько вопросов для размышления

- Действительно ли клиенты хотят владеть нашими товарами, или они вполне довольствуются их использованием?
- Как нам следует финансировать наши продукты для обеспечения стабильного денежного потока?
 - Какие продукты мы можем сдавать в аренду, а не продавать клиентам?
 - Каким образом новый подход создаст стоимость для клиентов?

3. «Аукцион». Раз, два... продано!

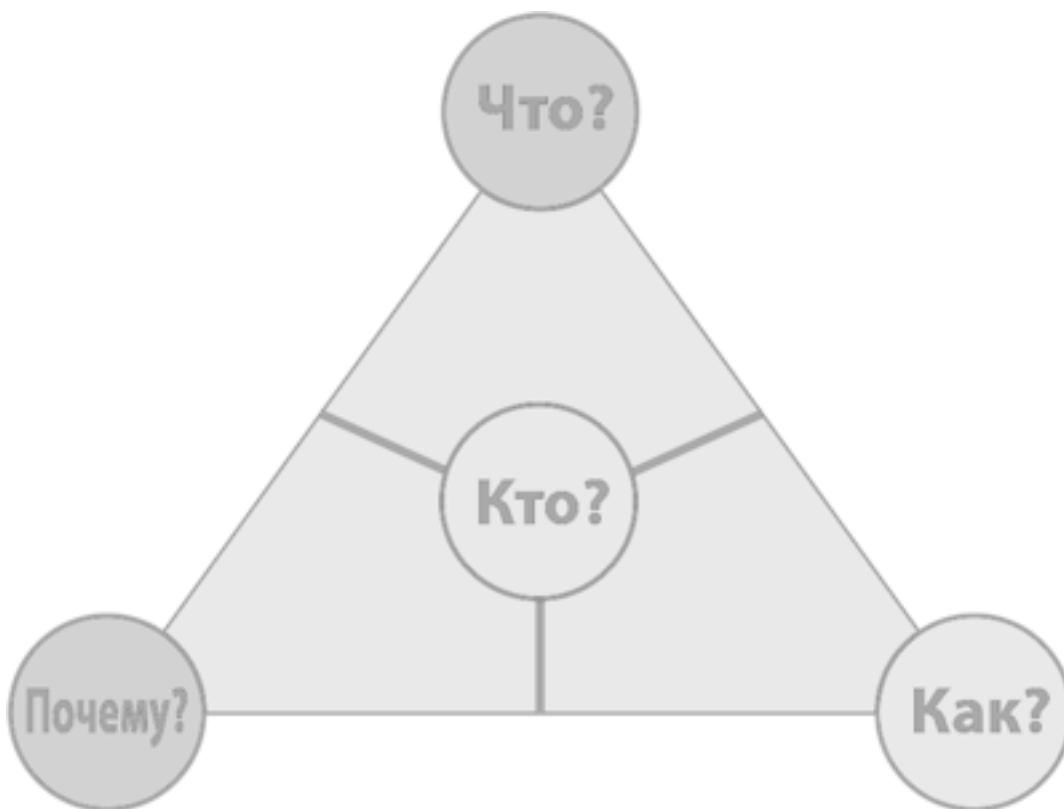


«Аукцион» Раз, два... продано!

Шаблон

Бизнес-модель «Аукцион» строится на предлагаемых участниками ценах: иными словами, стоимость продукта определяется не только одним продавцом, но и сами покупатели активно влияют на конечную цену товара или услуги. Определение цены начинается с того, что потенциальный покупатель делает определенную ставку, исходя из своей покупательской способности. По завершении аукциона товар или услуга достаются покупателю с самой высокой ставкой.

С точки зрения покупателей главное преимущество в том, что они никогда не потратят больше, чем могут себе позволить или готовы заплатить (что). Преимущество для продавца в более эффективном распределении товаров по рынку (почему). Данное свойство особенно ценно для очень редких или разнородных продуктов, относительно которых трудно определить ориентировочную цену или существующий спрос. Чтобы избавить продавца от необходимости продавать продукт ниже приемлемого для него минимального порога, в некоторых случаях принято устанавливать отправную цену (почему), а продажная цена того или иного товара или услуги не считается фиксированной, пока аукцион не будет завершен.



Происхождение

Аукционы появились еще в стародавние времена. Приблизительно в 500 г. до н. э. в Древнем Вавилоне женщины продавали на аукционах будущим мужьям. Сегодня аукционы популяризируются благодаря появлению аукционных домов. Одним из старейших и имеющих историческое значение аукционных домов является Sotheby's, основанный в Лондоне в 1744 г. книготорговцем Сэмюэлем Бейкером. Первый в истории дома аукцион Бейкер провел лично 11 марта 1744-го с целью выгодно избавиться от нескольких сотен ценных книг. С тех пор бизнес быстро расширялся и на аукцион стали выставляться медали, монеты и гравюры (рис. 22).

С Интернетом пришла важная новая эпоха в развитии этой бизнес-модели. Всемирная паутина позволила проводить аукционы без привязки к какому-либо физическому пространству, так что принимать в них участие может гораздо более широкая аудитория, чем раньше. Одним из пионеров в этой области по праву считается аукционный сайт eBay, на котором люди и компании со всего мира продают самые разнообразные товары и услуги. Продавцы заводят на сайте страницу с описанием продукта, а заинтересованные покупатели предлагают свою цену. С момента своего основания в 1995 г. на eBay было зарегистрировано около 2 млрд аукционов, что делает его крупнейшим на сегодняшний день аукционным домом в мире.



Рис. 22. Шаблон «Аукцион»: хронология

Новаторы

В последнее время шаблон «Аукцион» нашел массу других инновационных применений в бизнес-моделях. WineBid, расположенный в Напе, штат Калифорния, – аукционный дом по продаже вина, в котором частные лица и специализированные дилеры выставляют свои вина на продажу для знатоков и ценителей со всего мира. Чтобы вино не продавалось ниже своей стоимости, продавец устанавливает за бутылку минимально приемлемую цену. С момента появления в 1996 г. WineBid успешно развивался и теперь насчитывает более 60 000 зарегистрированных пользователей, являясь крупнейшим аукционным сайтом в своей категории.

Другие примеры инновационных бизнес-моделий, построенных на шаблоне «Аукцион», имеют в своей основе концепцию «обратных» аукционов. В обратном аукционе, который является разновидностью аукциона традиционного, продавцы делают ставки для получения контракта, а не покупатели стараются выкупить продукт. Priceline, основанный в 1997 г., – известный и весьма успешный обратный аукцион, специализирующийся на туристических услугах. В этой модели клиент определяет свои предпочтения относительно того или иного туристического маршрута (перелет, гостиница, аренда автомобиля и т. д.), а также может указать максимальную цену, которую готов заплатить за поездку. На основании сделанного заказа Priceline проводит среди своей партнерской сети поиск предложений, соответствующих запросам клиента. Оформление заявки обязывает клиента приобрести наилучший вариант, отобранный Priceline. Несмотря на определенную степень риска, бизнес-модель Priceline процветает: в 2011 г. в компании насчитывалось 3400 сотрудников, а мировой оборот составлял \$4,4 млрд США.

Бизнес-модель «Аукцион» также нашла применение в контексте брокерской деятельности в сделках с интеллектуальной собственностью. Ocean Tomo, подразделение ICAP Patent Brokerage с 2009 г., сводит покупателей и продавцов для продажи патентов и другой интеллектуальной собственности через частные брокерские платформы и живые аукционы. Проведший сотни операций и выручивший свыше \$150 млн, Ocean Tomo завоевал статус лидера мирового рынка в нелегком деле торговли патентами. Компания не раз переживала взлеты и падения, ведь принцип «Аукцион» довольно трудно применять на практике в силу информационной асимметрии: потенциальный покупатель не знает, что покупает, поскольку патент всегда представляет собой совокупность правовых притязаний, соединенных с ноу-хау патентной заявки. Но в большинстве случаев покупатель видит только патентную документацию. Чтобы этот принцип успешно работал, необходимы новые варианты патентной торговли, и в настоящее время продукты с большим количеством ноу-хау и высоким содержанием секретной информации трудно выставлять на аукцион.

Еще один пример компании, успешно применяющей бизнес-модель «Аукцион», – MyHammer. Она была основана в 2005 г. и специализируется на обратных аукционах для продавцов и соответствующих сервисных контрактах. Как и в случае с Priceline, клиенты MyHammer сообщают, какие услуги им требуются – все что угодно, от мелкого ремонта и пере-

езды до огромных строительных проектов. Бизнес-модель «Аукцион» позволила MyHammer завоевать позиции ведущей торговой площадки для продавцов и сервисных контрактов всего за несколько лет. Подсчитано, что посредством MyHammer было продано контрактов на сумму свыше €100 млн.

Когда и как применять шаблон «Аукцион»

Привлекательность и потенциал этого шаблона кроются в его гибкости и обширных возможностях практического применения. Вы можете либо предлагать собственные продукты, либо создавать торговую площадку для продавцов и покупателей как самых различных продуктов (вспомните eBay), так и нишевых продуктов. Бизнес-модель «Аукцион» отличается высокой степенью масштабируемости и может непрерывно обслуживать миллионы пользователей. Клиенты, несомненно, получают выгоду от сетевого эффекта, созданного данным сценарием. Шаблон хорошо работает, если аукцион обеспечивает больше прозрачности для стандартизованных продуктов, например, сырья. «Аукцион» также тяготеет к продаже узкоспециализированных продуктов, при условии достаточного трафика аукционного сайта.

Несколько вопросов для размышления

- Как нам сформулировать уникальное торговое предложение, которое поможет нам переманить клиентов у таких крупных и давних игроков, как eBay и Yahoo!?
- Можем ли мы обеспечить высокую степень досягаемости для игроков рынка?
 - Как нам сохранить конкурентное преимущество в условиях жесткой конкуренции?
 - Как мы можем быстро и эффективно увеличить число игроков рынка?
 - Как нам сохранить свою репутацию и удостовериться в правильности проводимых транзакций?

4. «Аффилирование». Твой успех – мой успех

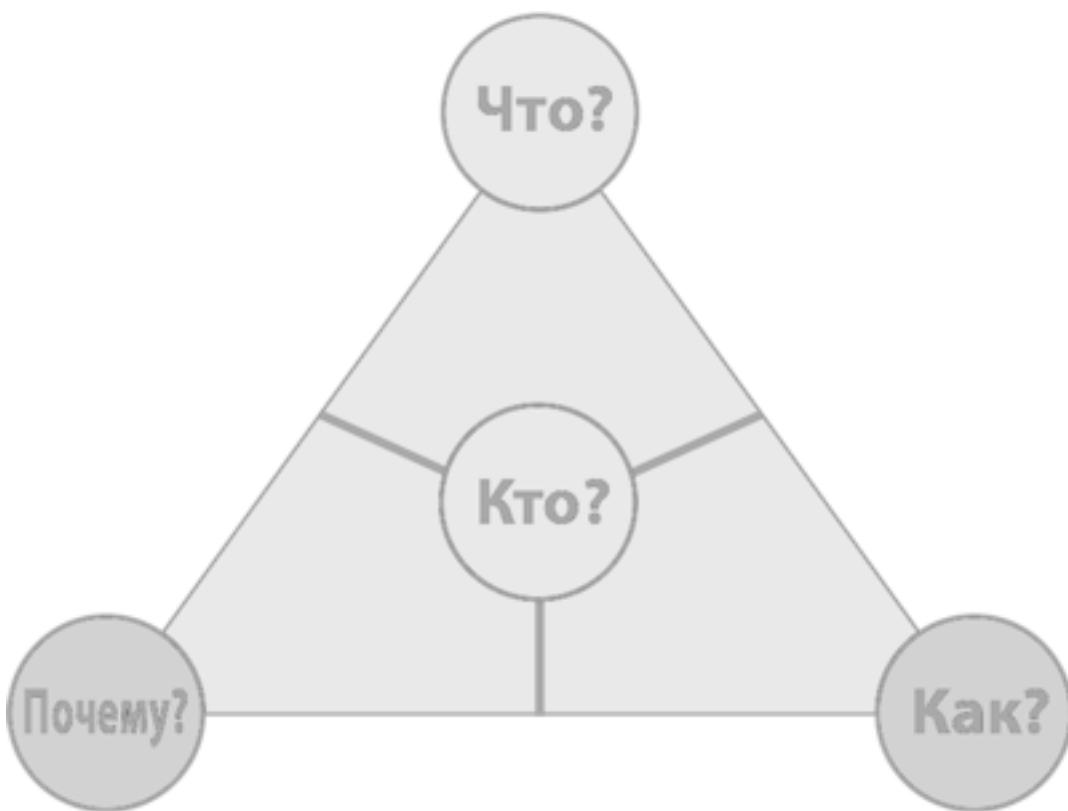


«Аффилирование» Твой успех — мой успех

Шаблон

В случае использования бизнес-модели «Аффилирование» (рис. 23) компания помогает другим сторонам продвигать продукты на рынке, получая выгоду от успешного взаимодействия. Благодаря такому подходу компания получает доступ к диверсифицированной клиентской базе без дополнительной маркетинговой и сбытовой деятельности. Аффилированные лица обычно действуют на основании той или иной формы оплаты за продажу или размещение и, как правило, в Интернете. Владелец веб-сайта может, к примеру, выступать в качестве аффилированного лица, разместив на своем сайте рекламные баннеры другой компании в обмен на комиссионное вознаграждение за «клики» или «показы». В других случаях аффилированные

лица получают возможность продвигать собственные продукты в более крупных сетях и платить комиссионные с продаж веб-сайту, на котором они размещаются.



Идея не нова: страховые агенты получают комиссионное вознаграждение с каждого про-данного страхового полиса. Однако Интернет активизировал и стимулировал масштабные и открытие аффилированные программы, знакомые нам сегодня. Поставщик товаров или услуг может реализовывать собственные программы аффилирования или обратиться к профессиональным провайдерам партнерских сетей. Реселлерам обычно предоставляется значительная свобода в позиционировании изначального предложения поставщика при условии, что они соблюдают определенные базовые правила.

Крайне важно, чтобы клиент в конечном счете попал на веб-сайт изначального поставщика; при выполнении данного условия клиент получает идентификатор, благодаря которому поставщик определяет перенаправившего его реселлера (как). Можно выделить различные модели выплаты вознаграждения. Чаще всего реселлеры получают определенную долю прибыли или фиксированную сумму в зависимости от выполнения клиентами заранее оговоренного действия, например, приобретения какого-либо товара или затребования более подробной информации.

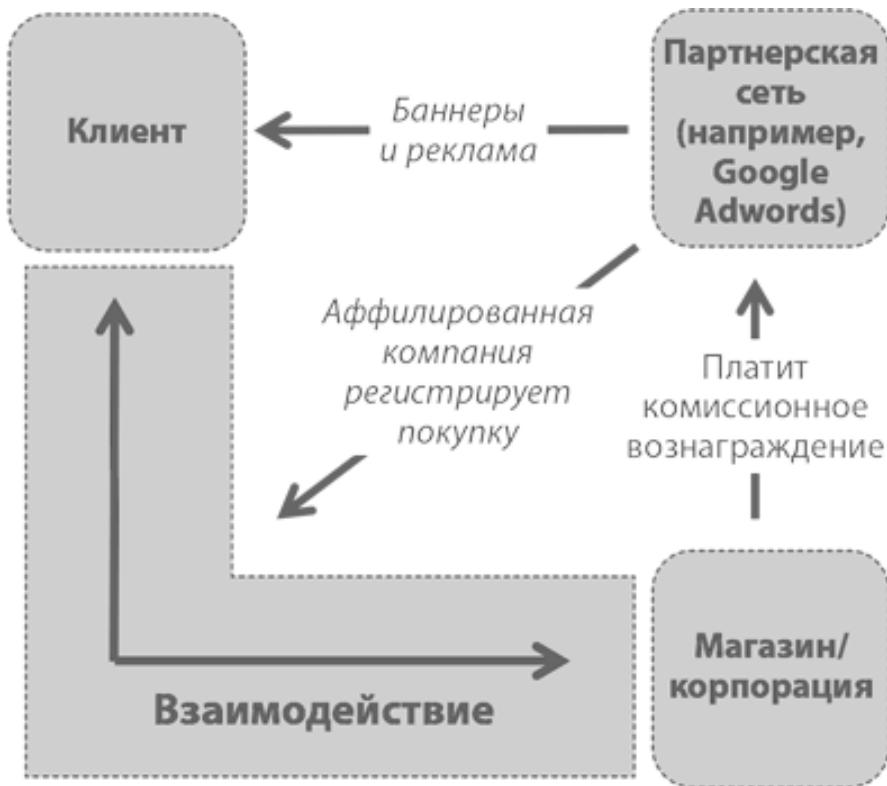


Рис. 23. «Аффилирование»: бизнес-модель партнерской сети Google

Хотя «Аффилирование» оказывает заметное влияние на каналы продаж и получение прибыли поставщиками, оно может служить бизнес-моделью в том числе и реселлерам, для которых является важным элементом модели прибыли (почему). Огромное число популярных блогов, форумов, сайтов сравнения цен, а также каталоги товаров и услуг в значительной степени зависят от комиссионного вознаграждения или даже полностью им финансируются.

Происхождение

Корнями современное «Аффилирование» уходит во времена зарождения Интернета. Одной из первых аффилированную программу разработала PC Flowers & Gifts, которая начала продавать свою продукцию через партнера Prodigy Network в конце 1980-х. Через год после того, как PC Flowers & Gifts вышла в Интернет, а именно к 1995 г., у компании насчитывалось 2600 аффилированных партнеров. Ее основатель Уильям Тобин владеет несколькими патентами в сфере аффилированного маркетинга и считается одним из прародителей бизнес-модели «Аффилирование». По утверждению специалистов по веб-маркетингу из ClickZ, высока вероятность того, что в начале 1990-х гг. дорогу концепции проложили сайты для взрослых, такие как, например, Cybererotica. В индустрии развлечений для взрослых, где царит жесточайшая конкуренция, 50-процентная комиссия никого не удивляет. Бизнес-модель стремительно завоевала и другие сферы, и в 1997 г. был создан сайт refer-it.com, позволяющий отслеживать непрерывно растущее число аффилированных программ. Неудивительно, что до момента продажи в 1999-м компания существовала преимущественно за счет комиссий, получаемых за то, что она сводила компании с партнерами по дистрибуции.

Новаторы

Настоящим расцветом аффилиированного маркетинга можно считать Amazon.com Associates Program, созданную Amazon в 1996 г. Amazon, которая в то время все еще оставалась книжным интернет-магазином, получила американский патент за номером 6029141 на «интернет-систему отзывов покупателей», несмотря на то что несколько других компаний ранее использовали подобную технологию. Посредством этой системы владельцы по всему миру могли рекомендовать книги своим читателям и получать от Amazon комиссионное вознаграждение с продаж. Схема партнерского маркетинга Amazon быстро распространялась по Интернету, способствуя успеху компании. Но при этом расширяющийся ассортимент продуктов положительно сказывался и на самой схеме. Онлайн-дискуссии, отзывы на музыку и фильмы, обзоры электроники и товаров для дома редко появлялись без обязательной кнопки «Покупайте на Amazon.com». Стандартное отчисление аффилиированному партнеру от Amazon составляет 4–10 % от оборота в расчете на клиента; при этом компания содействует своим партнерам в оптимизации сбытовой деятельности.

Огромного числа веб-сайтов и их материнских компаний не существовало бы без таких программ аффилиированного маркетинга. Для них аффилирование является главным источником дохода в их бизнес-модели. Показательным примером данного процесса служит социальная сеть Pinterest, которая добилась успеха благодаря не только своему оригинальному и популярному дизайну, но в особенности грамотному использованию комиссионных вознаграждений. Двусторонний подход позволил Pinterest за исключительно короткое время стать одним из самых популярных стартапов Кремниевой долины. Согласно заявлению аналитической интернет-компании comScore, Pinterest – первый веб-сайт, которому менее чем за два года удалось заполучить 10 млн уникальных посетителей в месяц. Концепция Pinterest столь же блестяща, сколь и проста: пользователи создают тематические виртуальные коллекции из любимых изображений и ссылок, которыми можно делиться с друзьями и заинтересованными лицами. Пользователи часто используют изображения красивых предметов, выставленных на продажу на других интернет-сайтах. Pinterest сделал грамотный шаг, связывая эти картинки с оригинальным веб-сайтом продавца и вставляя в URL свой собственный идентификатор аффилиированной компании. Pinterest удалось привлечь больше трафика к чужим сайтам, чем Google, Twitter и YouTube вместе взятым. Компания не публикует финансовые показатели, но мы можем с высокой степенью точности предположить, что они весьма впечатляющие.

Когда и как применять шаблон «Аффилирование»

Сильная бизнес-экосистема и страстно увлеченные клиенты – вот необходимое условие данного шаблона. Аффилирование обычно дает положительные результаты, поскольку ведет к выигрышной для всех участующих сторон ситуации. Продавцы привлекают трафик к своему бизнесу, а издержки несут, только когда их усилия выливаются в реальные продажи. При этом клиентов или других продавцов, перенаправляющих трафик, привлекает финансовое вознаграждение. Выбирайте аффилирование, если знаете, каких конкретно клиентов вы хотите привлечь. Данный шаблон представляется отличным вариантом, если вы не можете позволить себе штатный торговый персонал.

Несколько вопросов для размышления

- Можем ли мы извлечь выгоду из наличия новых клиентов и надолго удержать их?
- Как мы выбираем наилучших партнеров для нашей партнерской сети?
- Как мы разрешаем сомнения, связанные с управлением потока доходов от данного шаблона?
- Каким образом мы действуем в случае негативной реакции клиентов, следующей за неисполнением партнерами своих обязательств?

5. «Банкомат». Делаем деньги при отрицательном оборотном капитале



«Банкомат»

Делаем деньги при отрицательном оборотном капитале

Шаблон

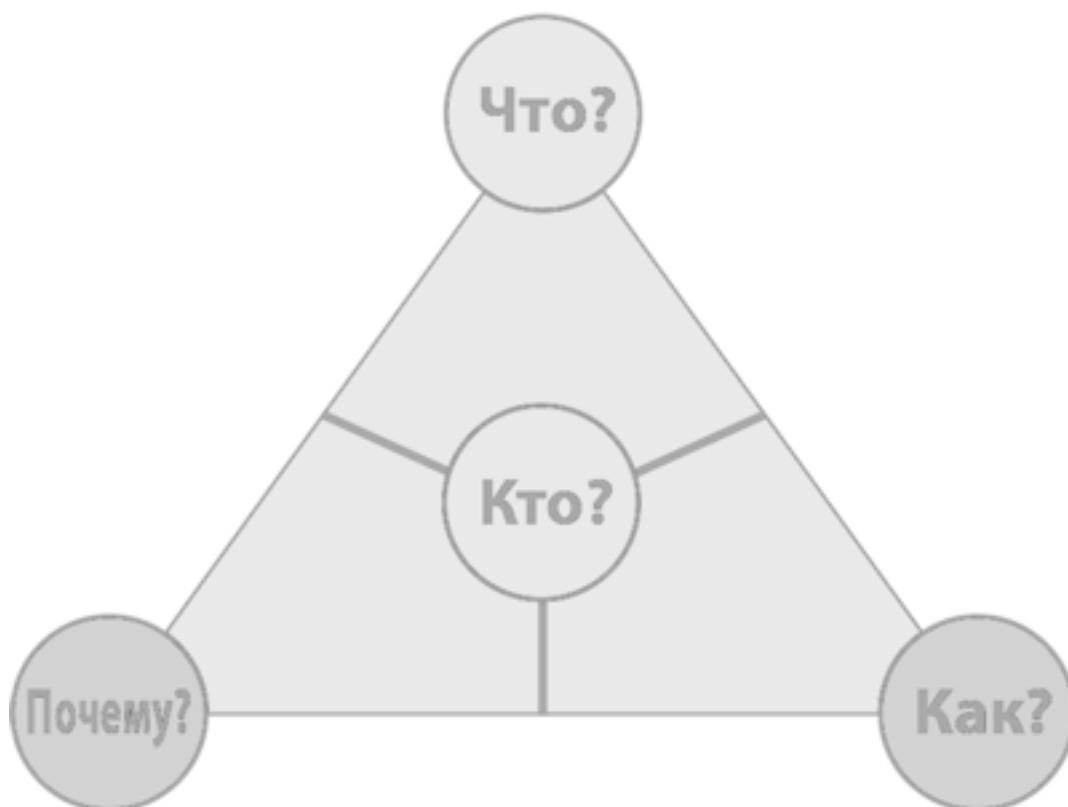
Шаблон «Банкомат» подразумевает управление бизнесом при отрицательном цикле конверсии наличности. Как будет видно из приведенной ниже формулы, цикл конверсии наличности – это интервал времени между расходованием и получением наличных денег. В более узком смысле он определяет среднюю продолжительность хранения запасов, включая сырье, полуфабрикаты, готовые изделия и отсроченные платежи клиентов и поставщиков:

Цикл конверсии наличности = период оборачиваемости запасов

+ период оборачиваемости
дебиторской задолженности

- период оборачиваемости
кредиторской задолженности

Для того чтобы работать при отрицательном цикле конверсии наличности, компания должна генерировать доход быстрее, чем она расплачивается с поставщиками за приобретенные продукты. Клиенты обычно не подозревают о существовании подобной бизнес-модели, а вот ее значение для бизнеса переоценить трудно. Шаблон обеспечивает дополнительную ликвидность, которую можно использовать в различных целях – погашение задолженностей или новые инвестиции (почему). Он позволяет компании сократить выплаты по процентам или ускорить рост (почему). Если компания нацелена на функционирование при отрицательном цикле конверсии наличности, ей необходимо иметь в своем арсенале два важных рычага: во-первых, договориться с поставщиками о выгодных для нее условиях оплаты и, во-вторых, обеспечить своевременную оплату со стороны клиентов (как). Кроме того, использовать отрицательный цикл конверсии наличности за счет сведения к минимуму хранения товаров на складе (как) компании поможет стратегия «товар под заказ» или очень короткий период оборачиваемости запасов.



Происхождение

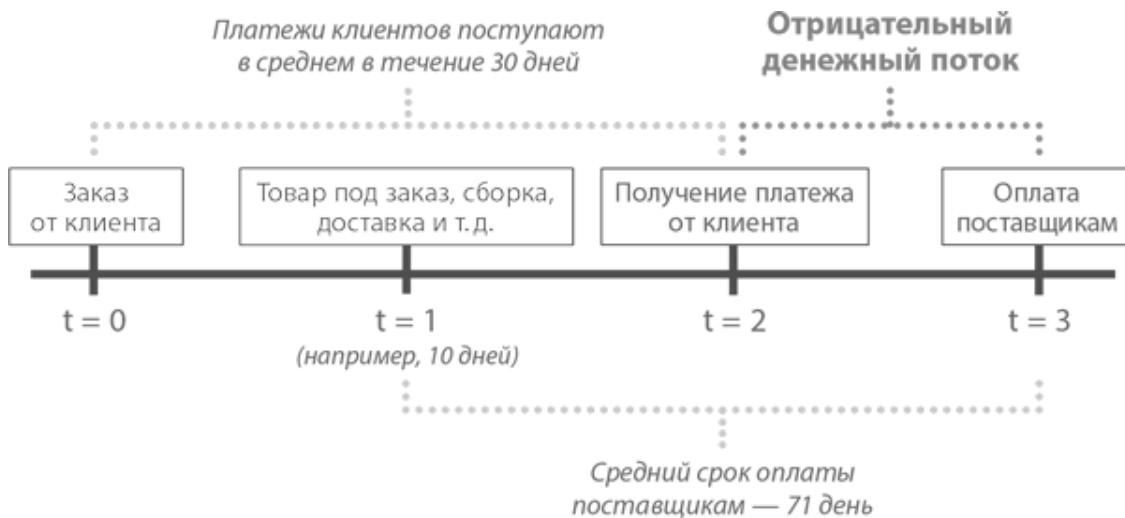
Шаблон «Банкомат» нельзя назвать слишком уж новым: банкиры давно используют его в форме банковского чека – документа на выплату денег указанному лицу с банковского счета.

Банк выступает в качестве посредника между лицом, выписывающим чек (чекодателем), и лицом, получающим деньги (получателем). При обналичивании чека банк забирает деньги у чекодателя и передает их получателю. Обналичивание чеков влечет за собой образование в банке отрицательного цикла конверсии наличности, поскольку тот получает прибыль еще до того, как оплачивает расходы. Банковские чеки стали пользоваться популярностью в Европе в начале XIV в., когда экономический бум вынудил торговцев обращаться к безналичным формам расчетов.

Дорожные чеки, введенные в обращение American Express (известной также как AmEx) в 1891 г., не что иное, как инновационная бизнес-модель, основанная на шаблоне «Банкомат». Один из сотрудников American Express, отправившийся за границу, столкнулся с трудностями при получении наличных денег, что и породило идею выдачи дорожных чеков. Уильям Фарго, племянник одного из основателей American Express Уильяма Фарго, первым обналичил дорожный чек в Лейпциге 5 августа 1891 г. Именно с этого года отсчитывается история дорожных чеков.

Новаторы

Первым в сфере информационных технологий стратегией «товар под заказ» воспользовался в 1980-х гг. производитель компьютеров Dell (рис. 24). Благодаря этой тактике компании удалось обеспечить себе отрицательный цикл конверсии наличности. В первые годы существования Dell шаблон «Банкомат» служил важнейшим средством финансирования роста. Майкл Делл основал компанию в 1984 г. со стартовым капиталом всего в \$1000. Крупные инвестиции или большие и дорогостоящие запасы, вне всяких сомнений, привели бы к банкротству.



Источник: 'Dell — Der Geldjongleur', Handelsblatt, 13 января 2003 г. (www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/unternehmen-mit-fettem-polster-dell-der-geldjongleur/2219312.html)

Рис. 24. Применение «Банкомата» в Dell

Розничный интернет-магазин Amazon также весьма грамотно пользуется шаблоном «Банкомат». Стандартный отрицательный цикл конверсии наличности Amazon составляет 14 дней. Основной метод, взятый на вооружение компанией, – очень быстрая оборачиваемость запасов. Помимо этого, популярность Amazon среди поставщиков позволяет компании выторговывать выгодные условия расчетов. Сочетание этих двух факторов означает, что Amazon не

приходится платить поставщикам до тех пор, пока покупатели не произведут оплату за приобретенные товары.

PayPal, подразделение eBay Inc., – американская компания, предоставляющая услуги онлайновых платежей и перевода денег посредством веб-сайта электронной коммерции. PayPal обрабатывает платежи для коммерческих и индивидуальных продавцов (включая огромный процент продавцов и частных лиц на самом аукционном сайте eBay) и взимает оплату в зависимости от используемого метода, валюты и стран отправителя и получателя. Используя модель «Банкомат», PayPal получает авансовый комиссионный сбор за платежи или запросы о переводе в адрес частных лиц или мелких компаний, которые в противном случае не смогли бы принимать платежи с кредитных карт и использовать прочие способы оплаты. Помимо авансовых комиссионных сборов за обработку платежей и переводов, PayPal получает проценты от средств на счетах пользователей. Это повышает ликвидность и позволяет PayPal предлагать услуги на конкурентной основе все большему числу пользователей.

Когда и как применять шаблон «Банкомат»

Данный шаблон отлично подходит компании, которая поставляет товары под заказ или договорилась с поставщиками о выгодных условиях оплаты. «Банкомат» обеспечивает ликвидность. Вы получаете платеж за оказанные услуги как можно раньше, но как можно дольше тяните с оплатой поставщикам. В этом промежутке вы можете использовать ликвидные средства по собственному усмотрению. Подобная ситуация возможна лишь в том случае, если ваши продукты обладают высокой ценностью для покупателей, например, при онлайновом процессе сборки под заказ. В использовании модели «Банкомат» кроется секрет успеха Dell. Возможно, вы предпочтете скомбинировать шаблон «Банкомат» с шаблоном «Подписка», поскольку клиенты платят вперед, а получают товары и услуги позднее.

Несколько вопросов для размышления

- Может ли мы позволить себе расплачиваться с поставщиками только после получения платежей от клиентов?
 - Какие преимущества принесет клиентам принцип «товар под заказ»?
 - Сможем ли мы перезаключить договоры с поставщиками?
 - Может ли мы отложить поставку товаров и оказание услуг до момента их полной оплаты?

6. «Бартер». Баш на баш



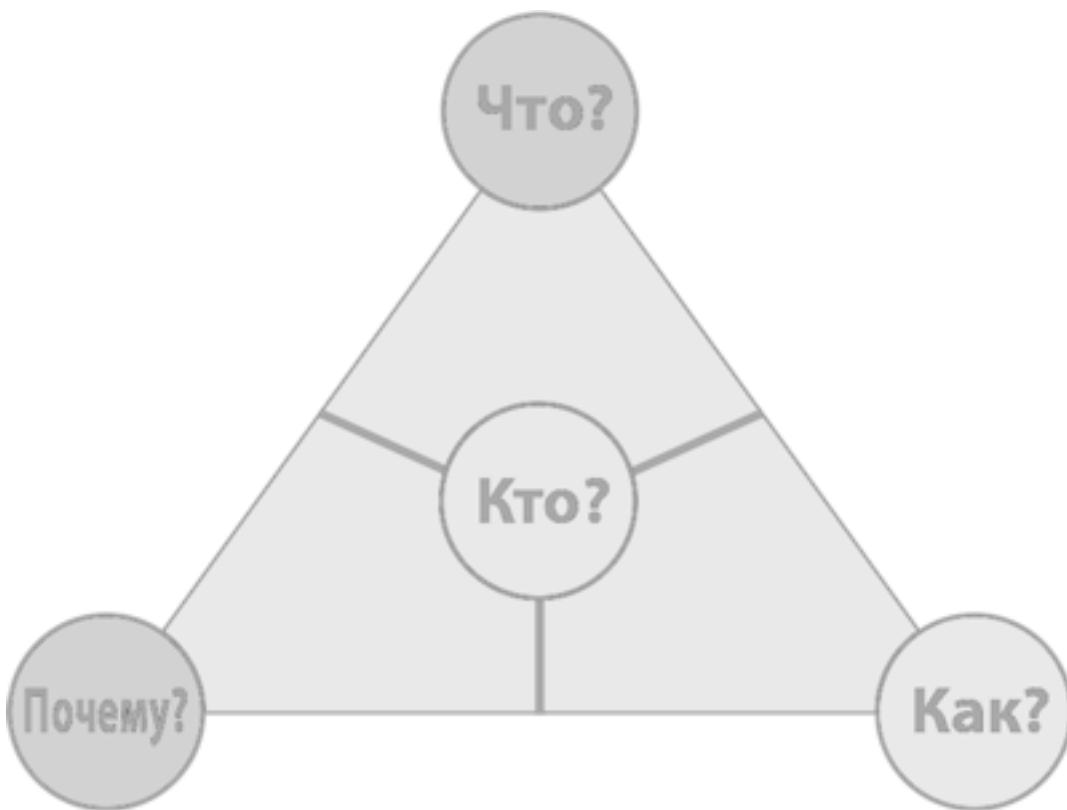
«Бартер» Баш на баш

Шаблон

Термин «бартер» описывает бизнес-модель, при которой люди или организации производят обмен товаров и услуг на товары и услуги. Такой обмен осуществляется без использования денег. Сходная со спонсорством, бизнес-модель «Бартер», не ограничиваясь простым продвижением и финансовой поддержкой третьей стороны, принимает форму торговли. Внешние партнеры активно участвуют в процессе создания стоимости. Примером может служить компания Google, которая предлагает бесплатную телефонную справочную службу с целью улуч-

шения своей технологии распознавания голоса. Еще один пример можно найти в фармацевтической индустрии, которая бесплатно поставляет лекарства врачам и больницам, а те в свою очередь тестируют их на пациентах в ходе клинических испытаний, выполняя очень важные посреднические функции для фармацевтических компаний.

Бартер может также служить инструментом рекламы того или иного бренда, знакомя с определенными продуктами большее число новых покупателей (почему?). Данная стратегия частенько используется для детского питания. После рождения ребенка большинство молодых родителей сталкиваются с такими товарами впервые. В подобной ситуации бартер отлично подходит для завоевания и удержания новых клиентов, поскольку, получая детское питание бесплатно, молодые родители лучше знакомятся с брендом.



Происхождение

Свое начало «Бартер» берет еще в античных временах. В Древнем Риме считалось в порядке вещей поощрять культуру и общество посредством нефинансовых стимулов. Гай Цильний Меценат, политический советник императора Августа, называется основоположником этой системы: благодаря ему появилось понятие «меценатство», то есть оказание поддержки отдельным лицам или организациям без ответного возмещения. Однако свои дары Меценат раздавал не из одних только альтруистичных побуждений, поскольку использовал их для реализации своих политических и экономических планов. Шаблон «Бартер» развился на основании этого принципа и с 1960-х гг. завоевал невероятную популярность в профессиональных кругах. Хотя бартерная система использовалась преимущественно как средство публичной и финансовой поддержки организаций и спортивных клубов, в XXI в. она превратилась в полноценную бизнес-модель. Все больше и больше компаний сегодня включают «Бартер» основным элементом в схему создания стоимости.

Новаторы

Динамично развивающийся гигант Procter & Gamble (P&G), производитель потребительских товаров со штаб-квартирой в штате Огайо, создал, вероятно, одну из наиболее известных инновационных бизнес-моделей «Бартер». Международная корпорация, производящая продукты личной гигиены, чистящие средства и корма для животных, сотрудничает с радио и телевидением в продвижении бренда и продукта по принципу бартера. P&G спонсировала и производила радиопрограммы и телешоу (они получили название «мыльных опер», поскольку компания занималась производством мыла), что позволило ей заявить о себе и получить маркетинговые преимущества, в то время как телесети и радиостанции получали материал практически бесплатно на производство. Выпуская популярные радио- и телепрограммы в обмен на право размещать свою рекламу в рекламных заставках, P&G смогла при разумных затратах охватить огромную аудиторию, тем самым подняв популярность своих основных продуктов, а вместе с тем и прибыль. Сегодня P&G сохранила прежнюю форму сотрудничества и маркетинга, возложив эти функции на подразделение Procter & Gamble Entertainment (PGE). P&G активно использует бизнес-модель «Бартер» для расширения рынка сбыта подгузников Pampers, одном из 26 своих брендов. Люди обращают мало внимания на подгузники, пока не станут родителями, и, бесплатно предлагая продукты под маркой Pampers в родильных отделениях, компания существенно повышает шансы привлечь молодых родителей в качестве будущих покупателей.

PepsiCo – американский производитель напитков и продуктов питания из Нью-Йорка. Компания больше всего известна такими марками безалкогольных напитков, как Pepsi, 7UP, Gatorade и Mountain Dew, хотя 63 % ее прибыли обеспечиваются брендами продуктов питания Doritos и Walkers. Именно продукты PepsiCo первыми стали продаваться в СССР. В 1972 г. по условиям бартерного соглашения PepsiCo поставляла пепси-колу в Советский Союз в обмен на экспорт водки «Столичная» и эксклюзивных прав на ее продажу на американском рынке. Выбранная стратегия также способствовала распространению и заметности продукта, в особенности в СССР.

Не брезговала бартерной торговлей и Lufthansa. Базирующаяся в Германии Lufthansa входит в число крупнейших авиакомпаний в мире. Владея парком в 870 воздушных судов, она осуществляет гражданские авиаперелеты в 18 местных и 197 международных пунктов назначения. В 1990-х гг. компании принадлежало дорогостоящие неиспользуемые помещения в Нью-Йорке (примерно 186 кв. м). Поскольку до истечения срока аренды оставалось еще несколько лет, а субаренда помещения полностью не компенсировала растущие расходы, Lufthansa остановила свой выбор на бартере – обмене свободной недвижимости на рекламное время и керосин. Такой обмен позволил избежать колоссальных убытков, которые она могла бы понести, ограничившись одной только субарендой.

Magnolia Hotels, со штаб-квартирой в Денвере, Колорадо, управляет целым рядом бутик-отелей в Далласе, Хьюстоне, Денвере и Омахе. Компания использует концепцию бартера во многих своих коммерческих функциях, предлагая номера и помещения для деловых встреч в обмен на такие товары, как плоские телевизоры, ноутбуки и подарки от других компаний. В дополнение к этому в обмен на использование гостиничных помещений и возможностей принимаются услуги вроде рекламы или строительно-ремонтных работ. Обычно Magnolia предлагает такие варианты в периоды затишья, чтобы не препятствовать поступлениям регулярного дохода от постояльцев. Благодаря такому принципу работы Magnolia сокращает свои накладные расходы на строительные работы, косметический ремонт номеров и закупки различных продуктов (телевизоров и ноутбуков). Подобная практика обмена ресурсами может

оказаться полезной отелям, расположенным в разных населенных пунктах, поскольку она снижает накладные расходы и повышает маржу прибыли.

Сегодня в Интернете полным-полно различных бартерных схем. Одна из наиболее изобретательных – система Pay with a Tweet, которая использует платформы социальных медиа для продвижения товаров и услуг. Компании регистрируют продукты, которые они желают рекламировать через Twitter, на веб-сайте Pay with a Tweet (рис. 25). Пользователи Twitter получают бесплатный образец продукта, если «твитнут» информацию о компании и ее продукции своим подписчикам. Pay with a Tweet может рассчитывать на потенциальную поддержку около 550 млн пользователей Twitter, и по праву считается чрезвычайно эффективной системой использования концепции «Бартер» и продвижения товаров в Интернете.

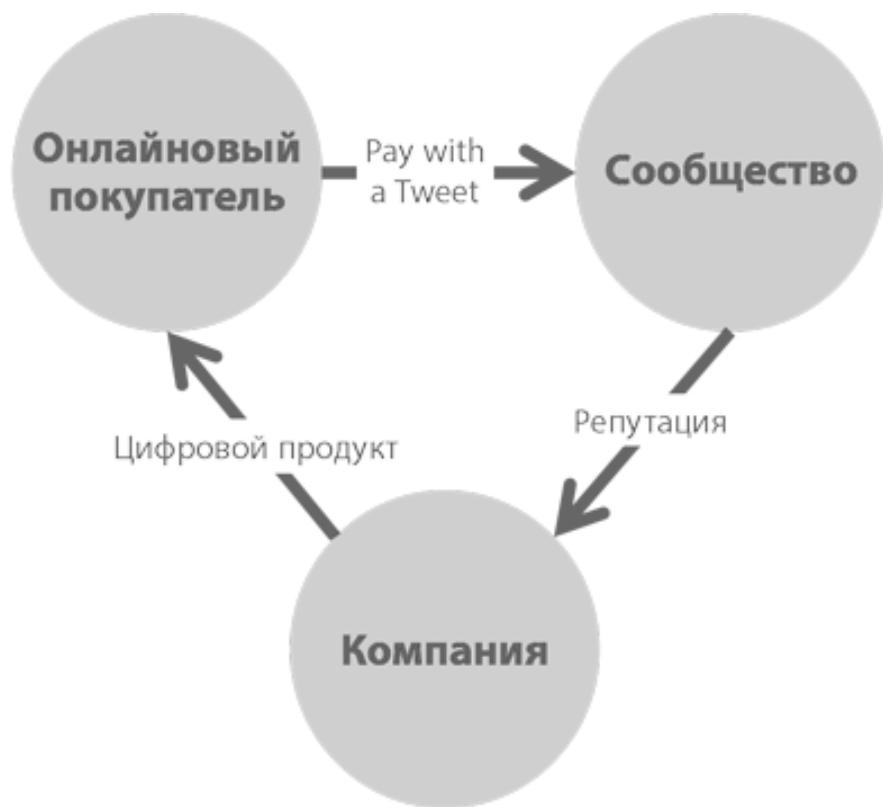


Рис. 25. «Бартер»: логика схемы Pay with a Tweet

Когда и как применять шаблон «Бартер»

Данный шаблон открывает огромные перспективы для компаний, имеющих дополнительных партнеров. К последним могут относиться не только поставщики или клиенты, но и конкуренты; им вовсе не обязательно вести дела друг с другом. Настоятельно рекомендуется выйти за рамки привычного мышления и поискать подходы к совершенно нетипичным партнерам, например, предложите объединить подписку на носки Blacksocks с программой Lufthansa Miles & More или подпиской на газету.

Несколько вопросов для размышления

- Имеется ли взаимный интерес в отношениях, другими словами, в завоевании клиентов без конкуренции?
- Имеются ли товары или услуги, дополняющие наш продукт?
- Учли ли мы эффект переноса бренда нашего нового партнера?
- Можем ли мы совершить бартерную сделку при разумных затратах?
- Имеет ли для нас значение вопрос культуры, и схожи ли наши корпоративные культуры?

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



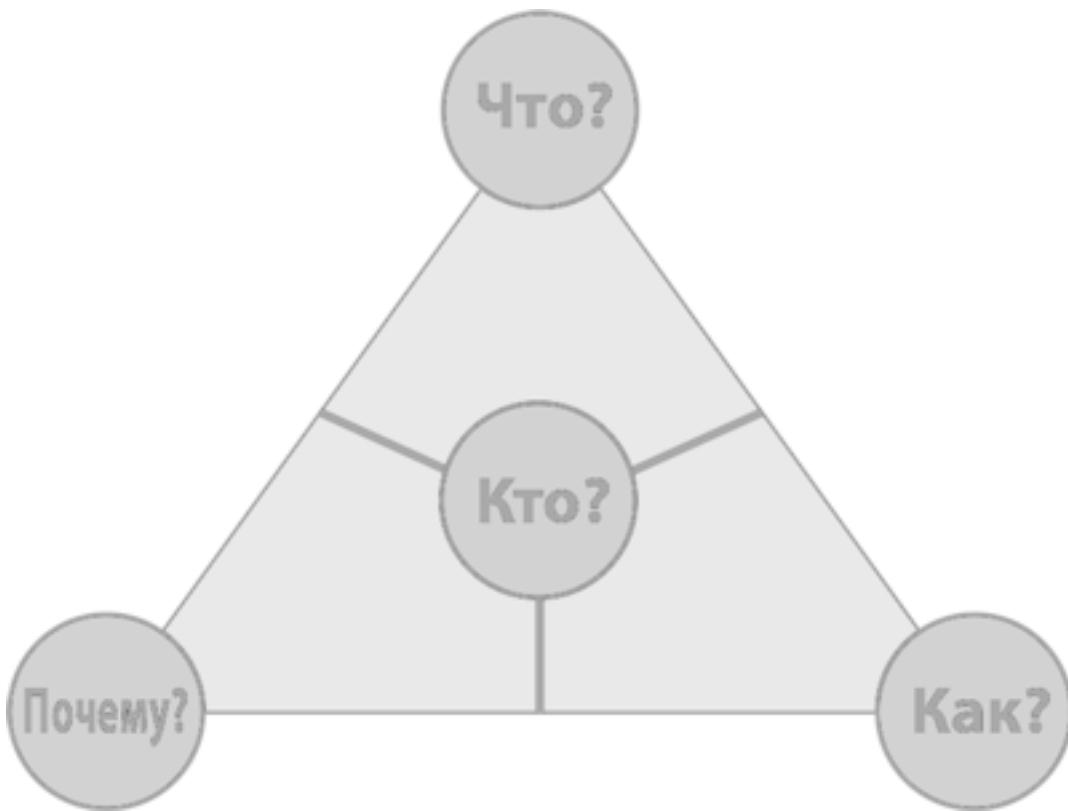
«Без излишеств»

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).



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, к примеру, «Самообслуживания» (как). Если все пойдет хорошо, комбинация более скучного 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.

Происхождение

Генри Форд прославился как пионер модели «Без излишеств», когда в 1908 г. представил свою Model T. На момент выпуска автомобиль продавался по невероятно низкой цене \$850, примерно вдвое ниже обычной стоимости автотранспортного средства в то время. Такой цене 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 T. 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.

Новаторы

После Model T Генри Форда шаблон «Без излишеств» послужил импульсом для инновационных бизнес-моделей во многих областях (рис. 26). Хорошо знакомый сегодня всем нам пример – 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.

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.

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.



Рис. 26. «Без излишеств»: хронология

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.

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 стандартизованных 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!».

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 гипертехническим 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?
 - Может ли мы радикально модернизировать процессы с целью экономии расходов?

8. «Белая этикетка». Стратегия бренда продавца



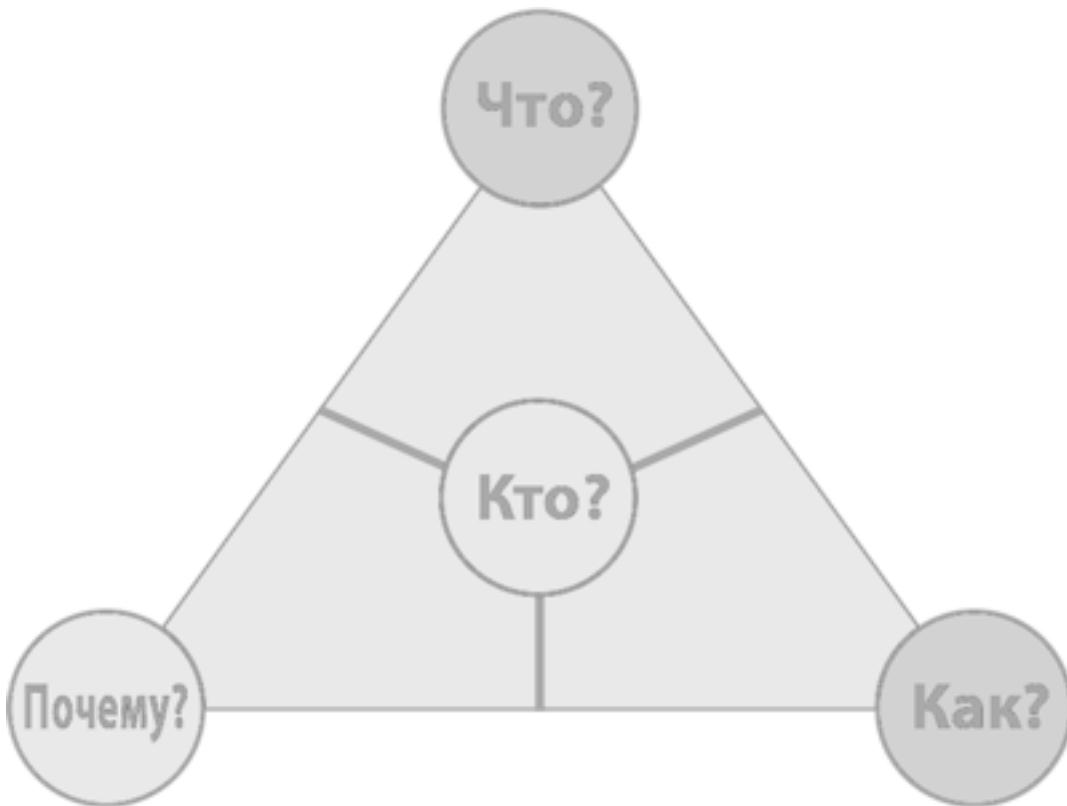
«Белая этикетка»

Стратегия бренда продавца

Шаблон

Так называемые «товары с белой этикеткой» – это продукты, которые после выпуска не имеют конкретного названия и продаются различными компаниями под различными наименованиями на разных рыночных сегментах (что). Производители «товаров с белой этикеткой» несут только расходы на производство продукта. В этом и кроется существенное преимущество данной бизнес-модели, ведь она снимает необходимость вкладывать средства в инфраструктуру (как). Компании, использующие модель «Белая этикетка», концентрируются на оптимизации производственных процессов, что увеличивает их шансы на экономию от масштаба. Поскольку готовые продукты не являются марочными, продавцы имеют право продвигать их

какими угодно способами. Модель «Белая этикетка» может также использоваться в случае продажи отдельной категории продуктов компании под другим брендом. Такое сплошь и рядом встречается в пищевой индустрии, где продукты производятся на одном заводе, помещаются в разные упаковки и продаются в рознице под разными именами (как, что).



Прибыль, поступающая от «безымянных» товаров, дополняет прибыль от брендовых продуктов. Таким образом компания прокладывает дорогу к менее обеспеченным клиентам и альтернативным каналам дистрибуции. Кроме того, производство будет более эффективным, если имеется возможность охватить клиентов с различными требованиями к качеству продукта. Обеспечить всех новых клиентов можно лишь при небольших дополнительных усилиях, поскольку все товары основываются на одном и том же базовом продукте. Чтобы бизнес-модель «Белая этикетка» давала желаемые результаты, крайне важно, чтобы клиенты не осознавали, что якобы разные предложения, по сути, ничем не отличаются друг от друга. В противном случае продажи более дорогого бренда, вероятнее всего, будут подорваны, а то и вовсе поглощены более дешевым продуктом-заменителем.

Происхождение

Музыкальная индустрия первой изобрела и распространяла термин «белая этикетка» во второй половине XX в. Исполнители частенько отсылали собственные демозаписи на радиостанции и в клубы, прежде чем выпускать их на пластинках и CD-дисках. На демозаписях не стояло ни названия звукозаписывающей студии, ни имени исполнителя, отсюда и обозначение «белая этикетка». Такой ход служил двум целям: во-первых, привлечь новых слушателей к манере исполнения музыканта и, во-вторых, гарантировать непредубежденность слушателей, что позволяло звукозаписывающим компаниям с большей точностью рассчитывать объемы производства. Если альбомы принимались хорошо, их выпускали официально, снабжали

соответствующим лейблом и профессионально продвигали. Аналогичные методы приняли на вооружение и другие отрасли, в особенности пищевая. Для нее характерно наличие относительно маленькой маржи при больших объемах продаж. Это благоприятные условия для практического применения бизнес-модели «Белая этикетка».

Новаторы

Тайваньскую технологическую компанию Foxconn можно смело причислить к крупнейшим и важнейшим предприятиям, использующим инновационную бизнес-модель «Белая этикетка». Foxconn производит многие электронные устройства и компоненты для известных брендов, и среди ее клиентов такие авторитетные компании, как Apple, Dell и Intel. Две трети всех материнских плат, продающихся под брендом Intel, изготовлены в действительности Foxconn. Вне зависимости от того, какое имя стоит на консоли – Microsoft, Nintendo или Sony, – в ней присутствует аппаратная часть Foxconn. Удивительно, но компания является также ведущим производителем центральных процессоров и компьютерных корпусов. Все перечисленное делает Foxconn ярчайшим примером истинного производителя «белых этикеток». В качестве подрядчика компания занимается исключительно производством электроники. Таким образом, компании-подрядчики выигрывают от стабильного и рентабельного производства и могут сосредоточиться на исследованиях, маркетинге и продвижении бренда. Выбранный принцип позволил Foxconn завоевать славу эксперта в своей сфере. Она владеет около 20 000 различных патентов, насчитывает почти миллион сотрудников, а в 2011 г. ее выручка составила \$110 млрд.

Инновационных производителей, применяющих модель «Белая этикетка», можно часто встретить в пищевой индустрии. Richelieu Foods – известный производитель замороженных пицц и заправок для салатов (рис. 27). Продукты компании продвигаются и продаются под брендами различных розничных сетей. Кастомизация производственных процессов и варианты упаковки Richlieu Foods для клиента, с которым заключен контракт, позволяет последнему получать высококачественные продукты, которые можно предлагать под собственным брендом, не неся никаких расходов по производству и упаковке. По мере того как магазины-дискаунтеры завоевывали все более прочные рыночные позиции, концепция «Белая этикетка» все активнее внедрялась в розничную продажу продуктов питания. «Безымянные» продукты и продукты под магазинными брендами составляют две трети всех продуктов в этой сфере. Данные обстоятельства объясняют стабильное непрерывное появление все новых производителей, работающих по схеме «Белая этикетка».

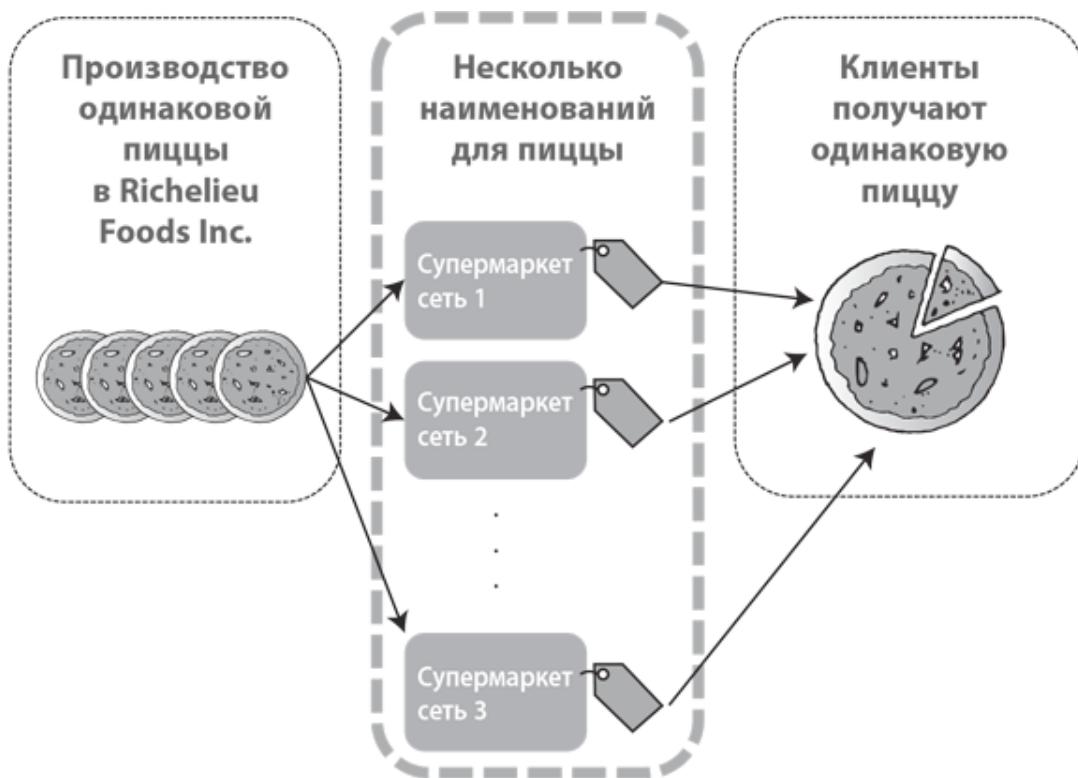


Рис. 27. «Белая этикетка»

Printing In A Box – еще один производитель «товаров с белой этикеткой», работающий в печатной индустрии. Компания предоставляет клиентам возможность начать собственный печатный интернет-бизнес. Для этого она предлагает все необходимое: от шаблонов веб-страниц и маркетинговой информации до методов обработки заказов и доставки. Клиенты могут украсить свой сайт и онлайновый магазин собственным логотипом и раскладкой и продавать печатную продукцию, например открытки, бланки, подарки и флаеры. Сотрудничество, выгодное для всех сторон. Клиенты могут сосредоточиться на дистрибуции и маркетинге, не забывая голову нюансами процессов печати и не владя собственным печатным оборудованием. Printing In A Box делает упор на производстве, освободив себя от накладных расходов и инфраструктуры, необходимых для доставки товаров, оставляя клиентам на откуп маркетинг, брендинг и дистрибуцию.

Когда и как применять шаблон «Белая этикетка»

Вы можете остановиться на «Белой этикетке», если ваши клиенты придают большое значение цене, а у вас имеется бренд с прочными позициями. В прошлом данная бизнес-модель успешно применялась и в пищевой, и в модной индустриях. Для начала попробуйте ввести лишь небольшое число «товаров с белой этикеткой».

Несколько вопросов для размышления

- Сможем ли устранить любые расхождения с продуктами премиум-бренда, если будем продавать их как «товары с белой этикеткой»?
- Как клиенты воспринимают ценность наших продуктов?

- Какую пользу мы можем извлечь из наших существующих премиум-брендов, если пожелаем выпустить «продукты с белой этикеткой»?

9. «Брендинг ингредиентов». Бренд внутри бренда



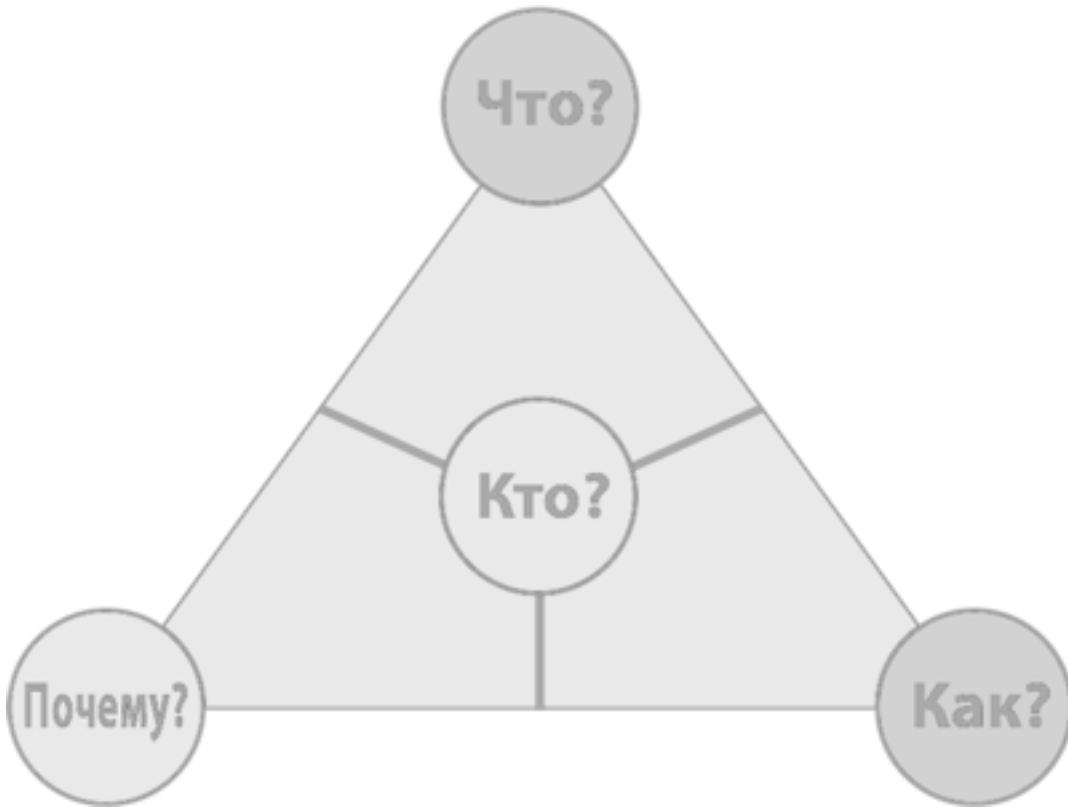
«Брендинг ингредиентов»

Бренд внутри бренда

Шаблон

Бизнес-модель «Брендинг ингредиентов» предполагает брендирование продукта, который можно приобрести только как ингредиент другого продукта, иначе говоря, ингредиентный продукт нельзя купить отдельно. Продукт-ингредиент рекламируется как примечательное свойство конечного продукта. По сути, при знакомстве с конечным продуктом клиенты

видят «бренд внутри бренда» (как). Компания, поставляющая продукт-ингредиент, совершенствует характеристики бренда и привлекает конечных пользователей. Степень узнаваемости бренда, на которую влияет брендинг ингредиентов, снижает вероятность замещения продукта другими продуктами и усиливает позиции компании при заключении контракта с производителем конечного продукта (как).



В идеале «Брендинг ингредиентов» способствует обоюдовыгодной ситуации, когда позитивные характеристики продукта-ингредиента переносятся на конечный продукт и повышают его привлекательность в глазах потребителей (что). Чтобы эта бизнес-модель давала нужные результаты, продукт-ингредиент должен не только выполнять важную функцию в конечном продукте, но и заметно превосходить продукты-конкуренты. В противном случае будет весьма затруднительно убедить покупателей в том, что ингредиент является неотъемлемой и ценной составляющей итогового продукта.

Происхождение

Менеджеры используют брендинг ингредиентов с середины XX в. Химические компании в особенности признавали преимущества данной бизнес-модели и популяризовали красители и пластмассовые изделия среди потребителей. Основанная в 1802-м DuPont de Nemours – это американская химическая компания, которая разработала политетрафторэтилен, более известный под своим брендовым названием «Тефлон». Тефлон представляет собой синтетический материал, обладающий разнообразными свойствами. Благодаря низкому коэффициенту трения и высокой химической стойкости он находит широкое применение во многих отраслях. Упрочение позиций «Тефлона» как бренда, синонимичного практичности и высокому качеству, означает, что другие компании могут использовать его, придавая большую привлекательность своим конечным продуктам. Самый распространенный пример – сковороды, имеющие

тефлоновое покрытие. Производители сковородок получают свою выгоду, а Dupont – свою, без необходимости самой производить посуду. Учитывая, что брендом «Тефлон» сегодня отмечено так много кастрюль и сковородок, степень узнаваемости бренда составляет 98 %.

Американский производитель полупроводниковых чипов Intel – еще один пионер в области брэндинга ингредиентов. В 1990-х гг. с целью улучшения узнаваемости бренда компания запустила свою программу Intel Inside. Производители персональных компьютеров согласились рекламировать в своих персональных компьютерах процессоры Intel в обмен на то, что та оплатит часть их расходов на рекламу. Одновременно с этим Intel начала ряд независимых рекламных кампаний, желая донести до пользователей важность микропроцессоров. Выбранная стратегия во многом способствовала увеличению спроса у конечных пользователей, в результате чего Intel заняла первое место в мире среди производителей микропроцессоров. Чуть менее чем через 20 лет с момента запуска кампании Interbrand включил Intel в десятку самых ценных брендов мира.

Новаторы

За последние несколько лет многие поставщики использовали бизнес-модель «Брэндинг ингредиентов» для повышения узнаваемости бренда своих продуктов (рис. 28). Американская компания W.L. Gore & Associates (Gore), основанная в 1958 г., весьма успешно применяет шаблон для продвижения мембранны Gore-Tex. Gore-Tex – это дышащая водо- и ветронепроницаемая мембранны ткань, появившаяся на рынке в 1976-м. Хотя мембрана на тот момент представляла собой очень смелый продукт, ее преимущества поначалу оставались неизвестными массовому покупателю. Но брэндинг ингредиентов помог Gore организовать мембране широкую рекламу и в конечном счете добиться коммерческого успеха. С тех пор Gore сотрудничала с 85 известными текстильными компаниями, включая Adidas и Nike, которые использовали и рекламировали Gore-Tex.

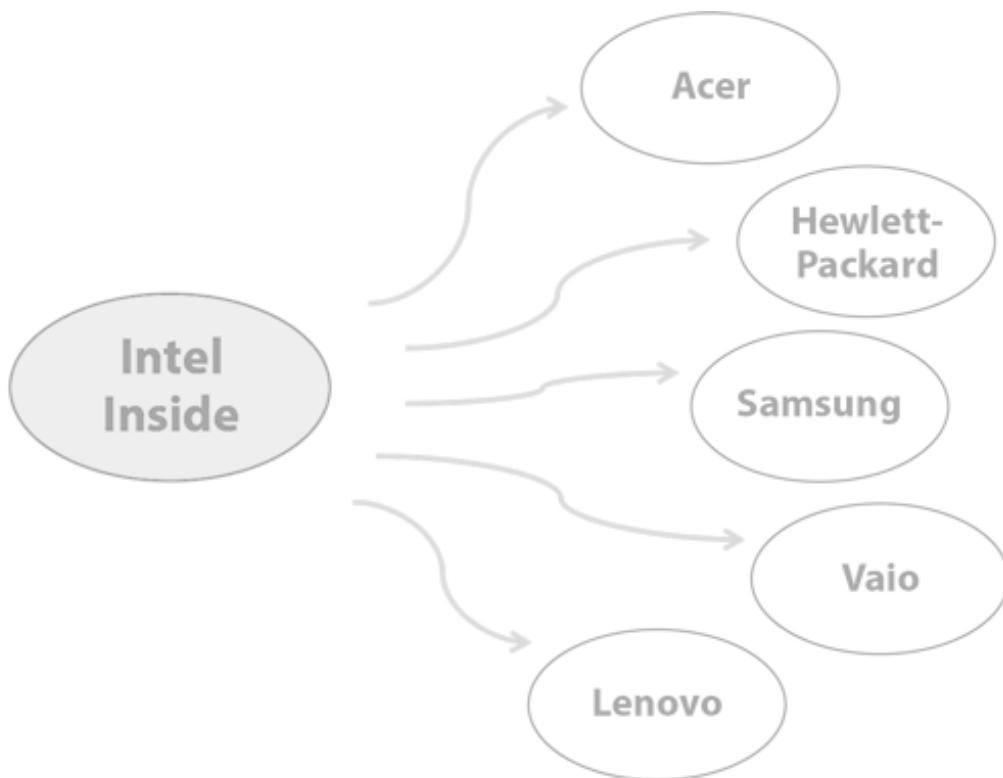


Рис. 28. «Брендинг ингредиентов»

Говоря о «Брендинге ингредиентов», нельзя не упомянуть историю успеха компании Shimano, основанной в 1921 г. Shimano – японский международный производитель оборудования для велосипедов, которому принадлежит 80 % некоторых секторов велосипедного рынка. Долгое время потребители считали велосипеды с многоступенчатой передачей слишком дорогими и сложными, поэтому никто из производителей переключения передач не мог занять однозначную лидерскую позицию. Разглядев потенциал брендинга ингредиентов в сфере велосипедных компонентов, Shimano преуспела в создании мощного бренда. Аналогичные стратегии взяла на вооружение компания Remus – производитель выхлопных систем для автомобилей и мотоциклов.

CEWE продвигает свою марку CEWE inside, хотя раньше дистрибуторы или супермаркеты ставили на фотоальбомах этой компании свои собственные торговые марки. Хотя этот шаг способствовал росту компании, данный бизнес всегда представляет собой компромисс между удовлетворенностью B2B-клиента (дистрибутора) и качеством модели собственного бренда.

Международная немецкая компания Bosch производит электроинструменты и промышленное оборудование и является одним из крупнейших мировых поставщиков автомобильных компонентов. Она первой применила брендинг ингредиентов в автомобильной индустрии. Bosch славится высоким качеством своей продукции и такими инновациями, как система курсовой стабилизации (ESP), позволяющая водителю удерживать транспортное средство в пределах заданной траектории. Отличное качество и надежность, обеспечившее Bosch высокий авторитет, привлекают автопроизводителей, которые включают этот бренд в свои продукты и продвигают транспортные средства с высокой степенью видимости бренда Bosch. Положительная репутация ингредиента проецируется на конечный продукт. Bosch выигрывает от повышения спроса на свои компоненты, избавляясь от необходимости заниматься производством автотранспортных средств. Между тем некоторые автопроизводители в развивающихся стра-

нах, например Tata, уже рекламируют «Bosch внутри», что свидетельствует об успешности стратегии.

Когда и как применять шаблон «Брендинг ингредиентов»

«Брендинг ингредиентов» отлично подойдет продуктам, прекрасно известным покупателям и отличающимся высоким качеством. Данный шаблон особенно полезен в тех случаях, когда продукт-ингредиент хорошо совмещается с конечным продуктом или дополняет его.

Несколько вопросов для размышления

- Как нам гарантировать, что бренд-ингредиент не затмит конечный продукт?
- Как нам предотвратить использование такого же продукта-ингредиента конкурентами и сделать так, чтобы название нашего продукта стало нарицательным?
- Как нам противопоставить себя головным производителям и комплектующим компаниям?

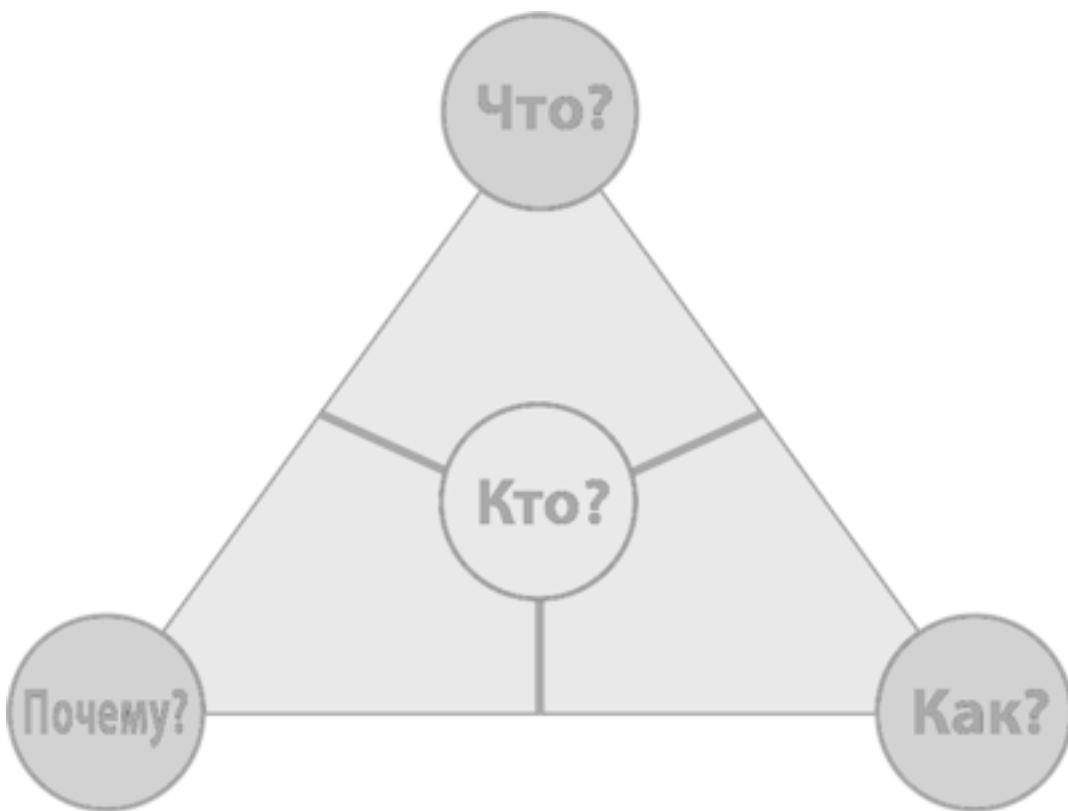
10. «Бритва и лезвие». Наживка и крючок



«Бритва и лезвие» Наживка и крючок

Шаблон

При использовании модели «Бритва и лезвие» базовый продукт предлагается по низкой цене или вообще бесплатно. А дополнительные товары, необходимые покупателям, чтобы пользоваться базовым продуктом, продаются по очень высоким ценам, тем самым обеспечивая большую часть прибыли (что, почему). Эта простая, но гениальная бизнес-логика описывает модель, известную также, как «наживка и крючок». Центральная идея шаблона – войти в доверие к клиенту, опустив барьеры для покупки базового продукта (что). Деньги будут поступать после того, как клиент начнет приобретать дополнительные продукты (почему).



«Бритва и лезвие» подразумевает, что перекрестное финансирование базовых продуктов осуществляется за счет аксессуаров. Данная бизнес-модель особенно привлекательна в тех случаях, когда аксессуары часто используются (почему). Другими словами, компания продает не только базовые продукты, но также повышает потенциальную прибыль, ассоциируемую с будущими продажами дополняющих продуктов. Чтобы в полной мере задействовать это потенциал, необходимо воздвигнуть барьеры для выхода, мешающие клиентам приобретать дополняющие продукты у конкурентов. Среди типичных стратегий можно выделить патентование дополняющих продуктов или формирование сильного бренда (как). Шаблон «Бритва и лезвие» нередко используется в сочетании со стратегией «привязывания» клиентов, как было показано на примере Nespresso.

Происхождение

Чтобы проследить происхождение бизнес-модели «Бритва и лезвие», нам придется заглянуть вглубь истории. Одним из отцов-основателей шаблона стал Джон Рокфеллер, который в конце XIX в. начал продавать в Китае дешевые керосиновые лампы. Чтобы зажечь эти лампы, покупателям приходилось брать и дорогой керосин, который Рокфеллер производил на нефтеперегонных заводах своей компании Standard Oil. Бизнес-модель благодаря продаже керосина приносила фантастическую прибыль, сделав Рокфеллера богатейшим человеком сперва в Соединенных Штатах, а потом и в мире. Появление термина «бритва и лезвие», однако, связывают с другим известным предпринимателем: изобретателем бритвенного станка со сменным лезвием Кингом Кэмпом Жиллетом. Чтобы увеличить продажи лезвий, Жиллет подарил бритвенные станки военным учреждениям и университетам. Станки со сменными лезвиями имели столь оглушительный успех, что компания всего за три года продала более 134 млн лезвий. В этой связи компания Gillette служит показательным примером эффективного сочетания бизнес-модели «Бритва и лезвие» с патентной деятельностью. Одно только лезвие Gillette Fusion

защищено более чем 70 патентами. Конкурентам чрезвычайно сложно попасть в высокодоходный бизнес бритвенных лезвий и захватить главный источник дохода Gillette.

Новаторы

За 150 лет существования модели «Бритва и лезвие» множество компаний нашли ей инновационное применение (рис. 29). Hewlett-Packard освоила эту модель в 1984 г., адаптируя к ThinkJet, первому струйному принтеру в мире, предназначенному для индивидуального пользования. В отличие от дорогостоящих промышленных принтеров, этот продавался всего за \$495, то есть был по карману среднему американцу. Большая часть выручки Hewlett-Packard обеспечивалась последующей продажей картриджей для принтеров. Эта бизнес-модель повлияла на будущее всей принтерной индустрии, а «Бритва и лезвие» используется производителями принтеров и по сей день.

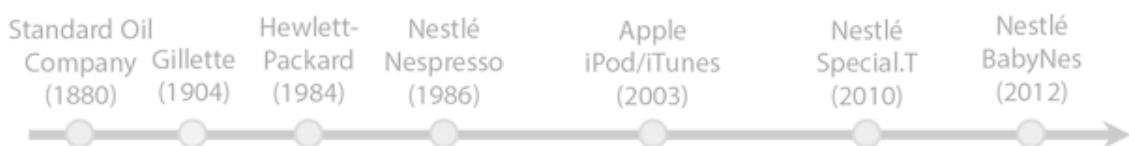


Рис. 29. «Бритва и лезвие»: хронология

Еще одной выдающейся компанией, эффективно использующей бизнес-модель «Бритва и лезвие», является Nespresso Nestlé. В ее случае система включает комбинацию дешевых кофемашин и дорогих капсул. Появление в кофейной индустрии более 20 лет назад бизнес-модели «Бритва и лезвие» ознаменовало очевидный раскол с предшествующей отраслевой логикой. До того момента кофе воспринимался как обыкновенный массовый продукт, не имеющий перспектив для повышения цен или инноваций. Инновационное преобразование бизнес-модели Nespresso оказалось настолько успешным – за один только 2011 г. доход компании составил €2,9 млрд, – что с тех пор Nestlé применяла «Бритву и лезвие» к другим продуктам: чаю (Nestlé Special.T) и детскому питанию (BabyNes).

Когда и как применять шаблон «Бритва и лезвие»

«Бритва и лезвие» хорошо известна в B2C-контексте. В будущем, однако, ей будет пользоваться все больше B2B-компаний, в особенности в машиностроении и послепродажном обслуживании. Этот шаблон особенно эффективен в сочетании с «Привязыванием» клиентов». Сегодня компании активно применяют указанные шаблоны для защиты от конкурентов-имитаторов своего доходного бизнеса в таких сферах, как послепродажное обслуживание или продажи запасных частей. Чтобы извлечь максимум пользы из этих моделей, позаботьтесь о надежных патентах и брендинге.

Несколько вопросов для размышления

- Может ли мы защитить послепродажное обслуживание с помощью свойств и функций, созданных на этапе разработки продукта (например, удаленное диагностическое устройство, требующее обслуживания головным производителем)?

- Смогут ли уникальные и не поддающиеся копированию компоненты помешать нашим конкурентам воспроизвести наш бизнес в области обслуживания или продажи запасных частей?

11. «Гарантированные работоспособность и наличие». Обеспечение доступа к продукту



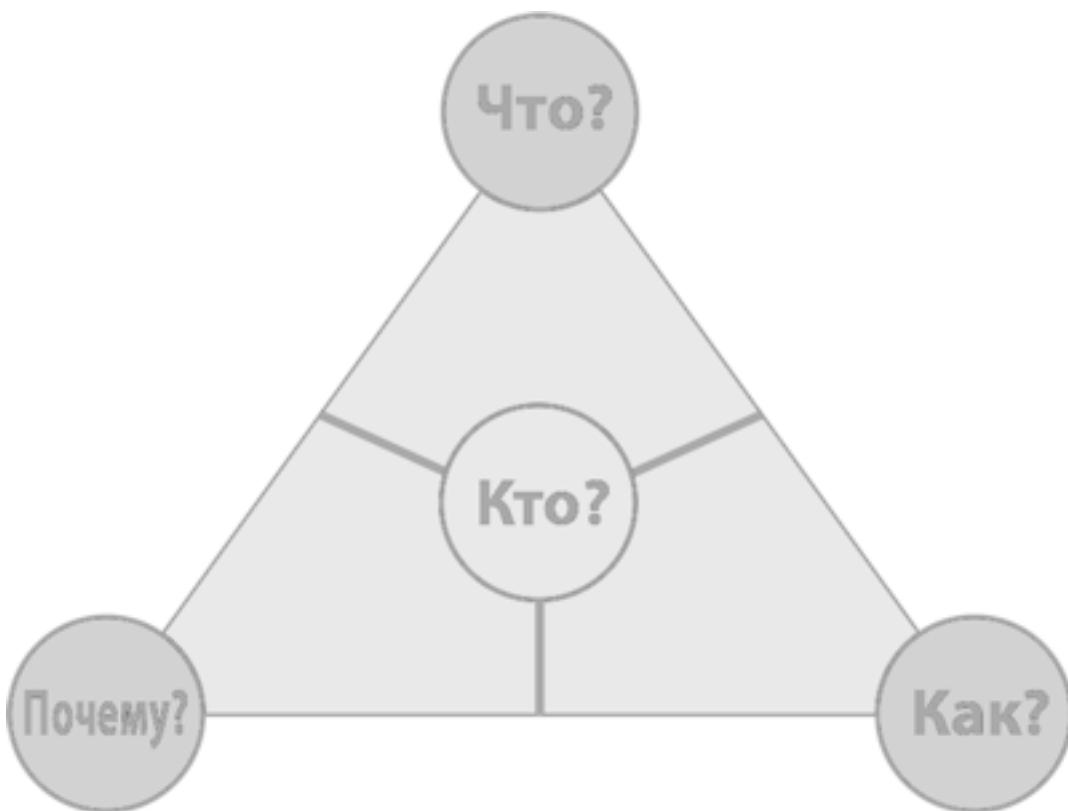
«Гарантированные работоспособность и наличие»

Обеспечение доступа к продукту

Шаблон

Главная цель бизнес-модели «Гарантированные работоспособность и наличие», название которой говорит само за себя, – сократить расходы, понесенные вследствие поломки технических устройств или оборудования, за счет практически нулевого простоя (что). Ее применение обычно предполагает контракт по схеме «Фиксированная стоимость», согласно которому клиентам предоставляются все необходимые услуги, гарантирующие постоянную эксплуатационную готовность. Помимо замены машин и оборудования, шаблон также включает оказание

услуг по ремонту и техническому обслуживанию (как). Поскольку клиенты ценят стабильные работоспособность и наличие, он способствует установлению прочных долгосрочных отношений между компанией и клиентами (почему).



Происхождение

О происхождении шаблона «Гарантированные работоспособность и наличие» известно мало, но можно с уверенностью утверждать, что существует данная модель давно. Уже в древнем Китае врачам платили не за излечение пациентов, а за поддержание здоровья. Мастерство врача оценивалось по количеству здоровых пациентов. Китайская пословица гласит: «Истинный врач предотвращает болезнь; посредственный – проявляет внимание к надвигающейся болезни; плохой – лечит фактический недуг». В частной экономике модель «Гарантированные работоспособность и наличие» завоевала популярность благодаря управлению транспортными средствами: иными словами, планированию, администрированию и контролю парка из грузовиков, автомобилей, кораблей или поездов. Одной из первых управление парком транспортных средств внедрила RHN Corporation, американская компания, которая, помимо всего прочего, оказывает услуги лизинга 580 000 транспортных средств и управления автопарком, основанные на шаблоне «Гарантированные работоспособность и наличие». RHN Corporation предлагает компании управление всем ее автопарком таким образом, чтобы клиент в любое время мог получить доступ к требуемому количеству автомобилей. При этом компания занимается приобретением, финансированием, техобслуживанием, безопасностью, страхованием, слежением за перемещениями транспортных средств, а также решает все проблемы логистики и администрирования. Опираясь на свой колossalный опыт и профессиональную компетентность в сфере управления автопарком, RHN Corporation предлагает услуги по конкурентным ценам, что благоприятно сказывается на расширении клиентской базы и увеличении прибыли. Клиентов привлекает постоянное наличие готовых к работе транспортных средств и передача

управления автопарком на аутсорсинг специалистам в своем деле. Сегодня управление автопарком стало неотъемлемой частью деятельности логистических и транспортных компаний.

Новаторы

За последнее время значительное число компаний пополнили свой арсенал шаблоном «Гарантированные работоспособность и наличие». Американской международной компании IBM, производителю программного и аппаратного обеспечения и инфраструктуры, принадлежат многие ИТ-изобретения и бизнес-инновации. Она предлагает широкий ассортимент товаров и услуг в сфере телекоммуникаций и информационных технологий. Из-за стремительного падения цен на компьютеры в 1990-х гг. компания оказалась в тяжелой финансовой ситуации. Пик трудностей пришелся на 1992-й, когда IBM объявила об исторических убытках в размере \$8,1 млрд. Чтобы удержать компанию на плаву, тогдашний генеральный директор Лу Герстнер предпринял попытку переориентировать компанию с поставки продуктов на оказание услуг, завязанных на поиск решений. В подразделении персональных компьютеров эта попытка означала отказ от производства аппаратного обеспечения ради внедрения принципов «Гарантированных работоспособности и наличия». Благодаря новой политике IBM переключилась на обслуживание компьютерной инфраструктуры банков, компаний и крупных организаций. Модернизированный подход обеспечил IBM большую гибкость и независимость на компьютерном рынке, где царит жесткая конкуренция. Сегодня это снова высокорентабельная компания, а ее продажи аппаратного обеспечения дают лишь 20 % общей прибыли.

Еще одним выдающимся примером шаблона «Гарантированные работоспособность и наличие» служит компания Hilti из Лихтенштейна, специализирующаяся на бурильном инструменте. Более десяти лет назад она запустила программу управления парком перфораторов. Будучи экспертом по вопросам управления инструментами, Hilti осуществляет контроль за всем инструментом своих клиентов, неся полную ответственность за техобслуживание и ремонт. В случае поломки инструмента Hilti гарантирует либо ремонт, либо моментальную замену. Надежный сервис, вне всяких сомнений, приходится по душе клиентам, ведь так они могут минимизировать потери от простоя из-за поломки, который имеет чрезвычайно серьезные последствия в строительной сфере.

Американская компания MachineryLink занимается лизингом сельскохозяйственной техники, а также предоставлением информационных услуг в области сельского хозяйства. Клиенты могут арендовать уборочные комбайны и прочую сельскохозяйственную технику и получить доступ к аналитическому сервису компании FarmLink, который снабжает их свежей информацией о погоде, рыночных ценах и тенденциях, состоянии урожая и пр. С лизинговым сервисом MachineryLink клиенты могут направлять финансовые средства на другие аспекты бизнеса вместо того, чтобы расходовать их на покупку техники. Все перечисленные преимущества привлекают клиентов и повышают доход компании. Благодаря концепции «Гарантированные работоспособность и наличие» MachineryLink является в настоящее время ведущим поставщиком уборочных комбайнов в Соединенных Штатах.

Швейцарская ABB Turbo Systems – подразделение ABB Group со штаб-квартирой в Цюрихе – оказывает клиентам по всему миру услуги по поставке и обслуживанию турбокомпрессоров. В распоряжении клиентов, использующих любой из 200 000 турбокомпрессоров ABB Turbo System (суда, электростанции, локомотивы, и т. д.), высокоеффективная круглогодичная всемирная сервисная сеть. Они выбирают сервисный план, открывающий доступ к сотне сервисных станций, соединенных посредством компьютерной сети с центральным пунктом компании в Бадене. ABB Turbo Systems упреждающее планирует всю деятельность по техническому обслуживанию с тем, чтобы гарантировать наличие оборудования и запасных дета-

лей. Сервисная сеть помогает клиентам экономить существенные средства за счет передачи на аутсорсинг функций техобслуживания и ремонта.

Клиентам, подписывающим контракт на полное обслуживание с такими производителями лифтов, как Otis, Mitsubishi Electric или Schindler, гарантирован доступ к определенному проценту их подъемного оборудования (рис. 30). Это особенно важно для офисных зданий вроде «Уиллис-тауэр» (ранее «Сирс-тауэр») в Чикаго, куда каждое утро на работу приходит 12 000 сотрудников. Пауза в работе или понижение работоспособности лифтов обходится в несколько миллионов долларов в неделю. Надежность, обеспечиваемая данной бизнес-моделью, более чем желательна как для клиентов (гарантии), так и самих производителей (маржа).

Schindler	<p style="text-align: center;">Пример</p> <p style="text-align: center;">Гарантированная работоспособность: 95%</p> <ul style="list-style-type: none">■ Контроль за расходами: ежемесячная плата за пользование без дополнительных расходов, так как плата включает затраты на обслуживание и ремонт лифта.■ Договор гарантирует эксплуатационную надежность посредством регулярного технического обслуживания и проверок, проводимых Schindler.■ В случае поломки лифта Schindler несет ответственность за ремонт и издержки вследствие простоя
------------------	---

Рис. 30. «Гарантированные работоспособность и наличие» в Schindler

Когда и как применять шаблон «Гарантированные работоспособность и наличие»

Если вы работаете в сфере, где крайне важна постоянная эксплуатационная готовность, то можете воспользоваться этой бизнес-моделью. B2B-контекст – особенно благодатная почва для данного шаблона. Используйте его, если к вам применимы оба условия, – чтобы завоевывать крупных клиентов, налаживать с ними длительные отношения и запрашивать солидное вознаграждение за свои услуги. Чтобы добиться значительного успеха в этой бизнес-модели, вам следует уметь находить выход из непредвиденных ситуаций на высочайшем профессиональном уровне.

Несколько вопросов для размышления

- Может ли мы позволить себе внедрение этой бизнес-модели? Может ли мы достаточно хорошо управлять складскими запасами и поддерживать запасы, из которых будет заменяться неисправное оборудование?
- Как нам сократить риск выхода технических продуктов из строя?
- Как нам ускорить обслуживание и ремонт?
- Какой должна быть система штрафов, чтобы мы могли управлять рисками поломки продукта?

- Сможем ли мы справиться с репутационными и финансовыми потерями в случае неисполнения обещаний относительно гарантированной готовности продукта к эксплуатации?

12. «Двусторонний рынок». Обеспечение косвенного сетевого эффекта



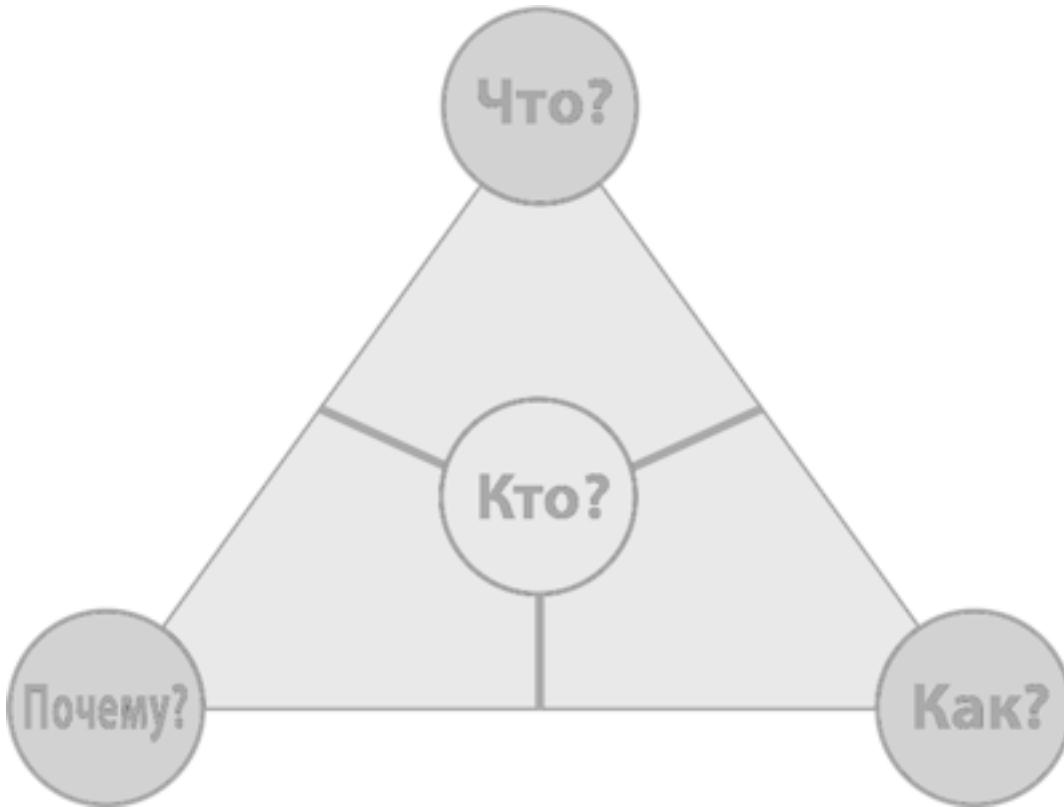
«Двусторонний рынок»

Обеспечение косвенного
сетевого эффекта

Шаблон

Компания, применяющая бизнес-модель «Двусторонний рынок», облегчает взаимовыгодное взаимодействие двух дополняющих друг друга групп, выполняя роль посредника или некой платформы (рис. 31). Например, рекрутинговые веб-сайты связывают специалистов по подбору кадров и людей, ищущих работу, а поисковые системы привлекают как пользователей, так и рекламодателей (кто). Краеугольным камнем данной концепции является так называемый косвенный сетевой эффект: чем больше людей из одной группы пользуются той или иной платформой, тем более заманчивой она становится в глазах другой группы. Эффект работает в обоих направлениях (что). При использовании такой платформы сложнее всего направлять две группы пользователей так, чтобы максимально усилить косвенный сетевой эффект. Если успешно справиться с этой задачей, клиенты будут прочно привязаны к компании (как). При этом возможно выбрать в качестве цели три и больше пользовательские группы: тогда речь

идет о многостороннем рынке. Поисковая система Google представляет собой трехсторонний рынок, сводящий интернет-пользователей, владельцев веб-сайтов и рекламодателей. Не все участники обязаны платить за свое участие: в случае поисковых систем они бесплатны для пользователей, но не для рекламодателей, которые оплачивают свое попадание на веб-сайт (почему).



Прежде чем «Двусторонний рынок» начнет работать, предстоит разрешить проблему яйца и курицы. В отсутствие клиентов, использующих платформу, ни у одной из групп не возникнет желания к ней присоединяться. Следовательно, сама ситуация обуславливает необходимость как можно скорее познакомить пользователей с платформой посредством масштабных рекламных кампаний и специальных предложений (что, как).

Происхождение

Этот шаблон существует уже очень давно. Более 600 лет назад эту концепцию применили биржи. Первая фондовая биржа, бизнес-модель которой в наибольшей степени напоминала современный «Двусторонний рынок», была основана семьей ван дер Бурсе в XV в. Семья владела постоянным двором во фланандском городе Брюгге, являвшимся в те времена важным европейским торговым центром. Благодаря регулярным посещениям влиятельных торговцев постоянный двор превратился в средоточие торговой и финансовой деятельности, сводя вместе покупателей и продавцов. Сегодня за фондовыми биржами сохранился статус наиболее влиятельных и важных представителей «двустороннего рынка».

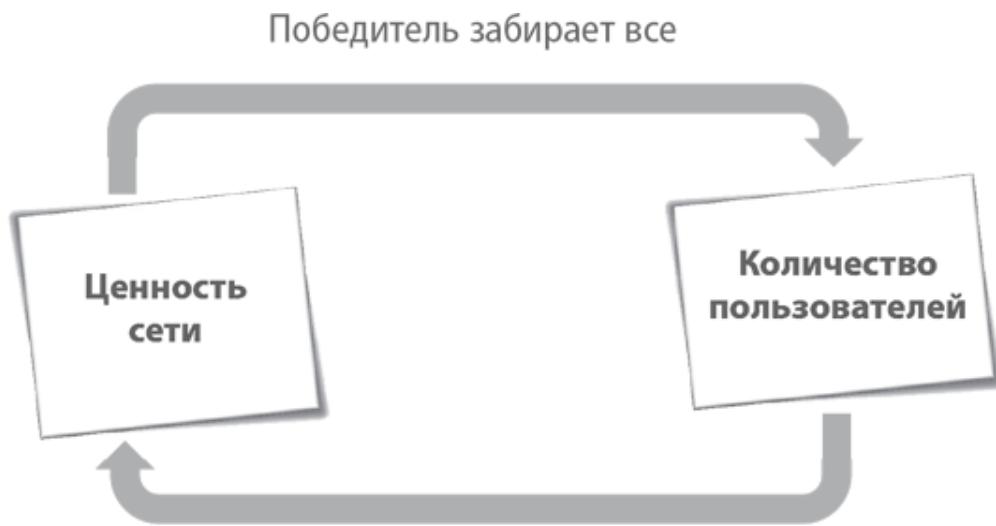


Рис. 31. «Двусторонний рынок»

Новаторы

Шаблон «Двусторонний рынок» может принимать самые разнообразные формы. Он является основой многих инновационных бизнес-моделей, в частности, в бизнесе, связанном с кредитными картами. Компания – эмитент кредитных карт сводит вместе владельцев кредитных карт с одной стороны и магазины, принимающие эти карты, с другой. Diners Club, основанная в 1950 г., стала первой кредитной компанией, предоставляющей клиентам кредит, который необходимо было погасить после двухнедельного пользования. Владельцы карт платили не проценты (они появились позднее), а годовой сбор за обслуживание в размере \$3, тогда как с торговых точек взималось по 7 % с каждой проведенной транзакции. Но чтобы набрать обороты, Diners Club сперва нужно было решить иную проблему (снова «яйцо и курица»). Без достаточного числа владельцев карт, торговые точки не желали участвовать в программе, а клиенты отказывались приобретать карты, пока не наберется достаточное число торговых точек (магазинов, ресторанов, гостиниц и т. д.). Все это заставило Diners Club предпринять решительные маркетинговые меры с целью поощрить людей присоединиться к программе: первым делом сосредоточиться на продавцах, которые пользовались карточками в ресторанах.

Онлайновые торговые площадки – eBay, Amazon или Zappos – облегчают взаимодействие покупателей и продавцов, и в таковом качестве также являются двусторонними рынками. Возьмем хотя бы Groupon: эта компания выступает посредником между покупателями и бизнесом, продвигая идею групповых скидок, в соответствии с которой наибольшую скидку можно было получить у продавца. Клиенты выигрывали от скидок и специальных предложений, в то время как продавцы-участники расширяют свои клиентские базы. На каждом из обслуживаемых ею рынков Groupon выставляет ежедневное специальное предложение. Заинтересованные покупатели могут подписаться на него, и если наберется определенное минимальное количество участников, они могут пользоваться этим предложением. Такая схема уменьшает риск для продавцов, с которых Groupon взимает процент от стоимости проданных предложений. Сайт создает заметный косвенный сетевой эффект: сделки привлекают большое количество потенциальных клиентов, а это соответственно побуждает многие компании размещать на площадке свои предложения. Компания обслуживает тысячи рынков по всему миру и утверждает, что число ее пользователей составляет 70 млн человек более чем в 35 странах.

Схемы, которые применяются JCDecaux, Facebook и изданиями Metro и финансируются за счет рекламы, также представляют собой двусторонние рынки, сводящие вместе рекламодателей и пользователей. Две группы находят друг друга посредством косвенного сетевого эффекта; рекламодатели получают пользу от классических покупателей, которые просматривают рекламу, а клиенты – от рекламодателей, которые своей рекламой осуществляют перекрестное финансирование. JCDecaux, например, работает с городскими властями и операторами общественного транспорта, предоставляя городскую мебель бесплатно или по сниженным ценам в обмен на эксклюзивные рекламные права. Рекламодатели платят за самое выгодное размещение и рекламу на транспортных средствах, а город получает бесплатные или дешевые общественные блага и инновации в области рекламного дизайна.

Metro – бесплатная британская газета, распространяемая по выходным дням в общественном транспорте и прочих точках вроде кафе и остановок, а также в различных учреждениях по всей стране. Она привлекает широкую читательскую аудиторию и образует двусторонний рынок, благодаря рекламодателям, которые ищут выход на потенциальных покупателей. Metro финансирует издание и распространение газеты за счет продажи рекламного места, а в обмен она предоставляет доступ к широкой читательской аудитории, сокращая собственные расходы благодаря выбранному методу распространения газеты.

Когда и как применять шаблон «Двусторонний рынок»

Многосторонняя бизнес-модель, объединяющая разных участников, практически обязательна для всех компаний. Традиционные модели «один на один» более не в состоянии успешно конкурировать на рынке. Вы должны иметь четкое представление о главных участниках и понимать, каким образом они взаимосвязаны. Исходя из этого, продумайте, как должна выглядеть многосторонняя бизнес-модель вашей компании.

Несколько вопросов для размышления

- Кто является действующими игроками в вашей отрасли?
- Как они связаны на сегодняшний день?
- Почему некоторые игроки не принимаются во внимание?
- Какие потоки стоимости (состоящие из товаров, услуг или денег) связывают игроков друг с другом?
 - Какую позицию мы занимаем в этой структуре стоимости?
 - Можем ли мы разработать бизнес-модель, в инновационной манере охватывающую всех игроков и обеспечивающую клиентам дополнительную стоимость?

13. «Дирижер». Руководя цепочкой создания стоимости

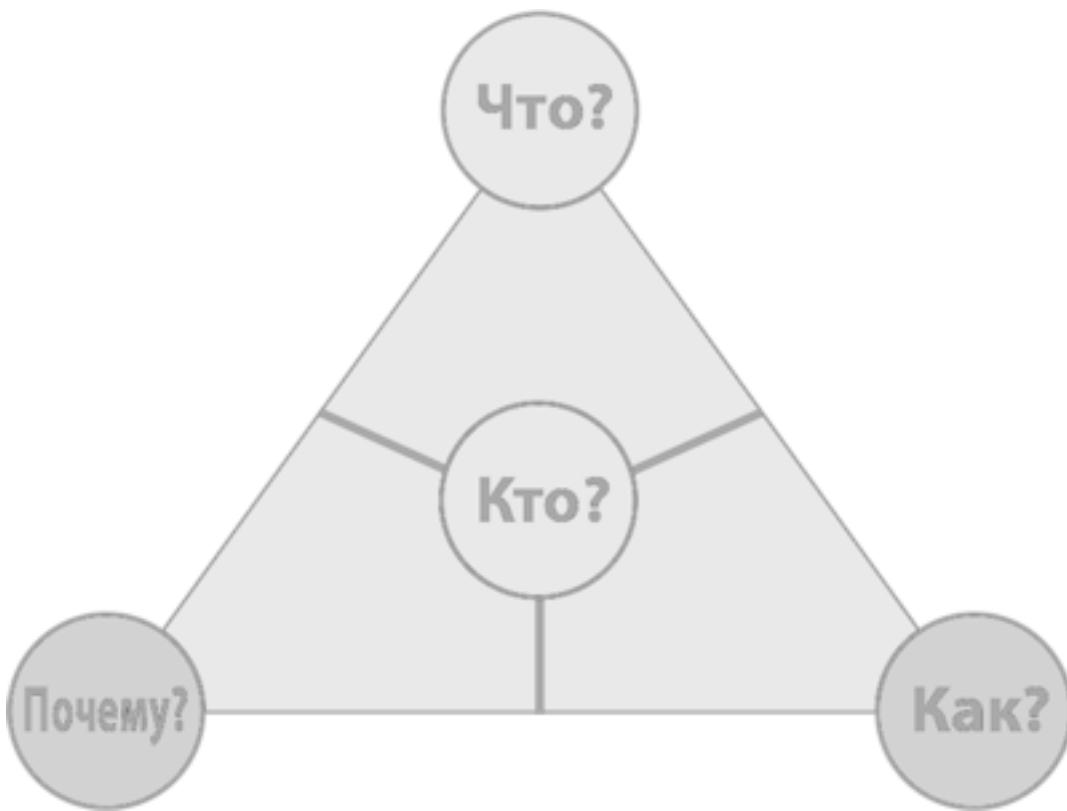


«Дирижер» Руководя цепочкой создания стоимости

Шаблон

Компании-«дирижеры» сосредотачиваются на своих ключевых аспектах специализации. Любая деятельность в рамках цепочки создания стоимости, не относящаяся к этим аспектам, передается на аутсорсинг профессиональным поставщикам услуг, которые обладают требуемыми навыками для ее успешного осуществления (как). Таким образом, в качестве руководителя цепочки создания стоимости «дирижер» уделяет много времени координации и согласованию отдельных этапов создания стоимости (рис. 32). Вытекающие в результате сравнительно высокие операционные издержки перекрываются за счет преимуществ, связанных со

специфическими умениями партнеров (почему). Важное преимущество шаблона «Дирижер» – в тесном сотрудничестве с внешними партнерами, чьи инновационные возможности пойдут на пользу производству (как, почему).



Происхождение

Корнями шаблон «Дирижер» уходит в 1970-е гг., когда растущая глобализация и ценовое давление вынуждали все больше компаний отдавать на аутсорсинг те или иные звенья цепочек создания стоимости в страны с более низкими производственными издержками и затратами на оплату труда. Страны – «азиатские тигры» с их экспортно-ориентированной экономикой послужили идеальной базой для аутсорсинговых целей западных компаний, так что они максимально выиграли от первой волны аутсорсинга. Одним из основоположников шаблона «Дирижер» стала модная индустрия, которая перемещала в Азию огромные сегменты производства.

Известный пример практического применения данной бизнес-модели – производитель спортивной одежды Nike. В начале 1970-х гг. под руководством генерального директора Фила Найта Nike начала отдавать на аутсорсинг производство своих продуктов в страны с низкой оплатой труда, а именно в Индонезию, Таиланд, Китай и Вьетнам. Основной упор при этом она сделала на ключевых аспектах специализации: научно-исследовательская деятельность, разработка продуктов и маркетинг. Экономия на издержках от аутсорсинга и новые ключевые компетенции помогли компании обрести преимущество над конкурентами и вывели ее в лидеры индустрии спортивной одежды. Сегодня Nike производит в Азии 98 % всей продукции, прочно закрепив шаблон «Дирижер» в качестве своей бизнес-модели.

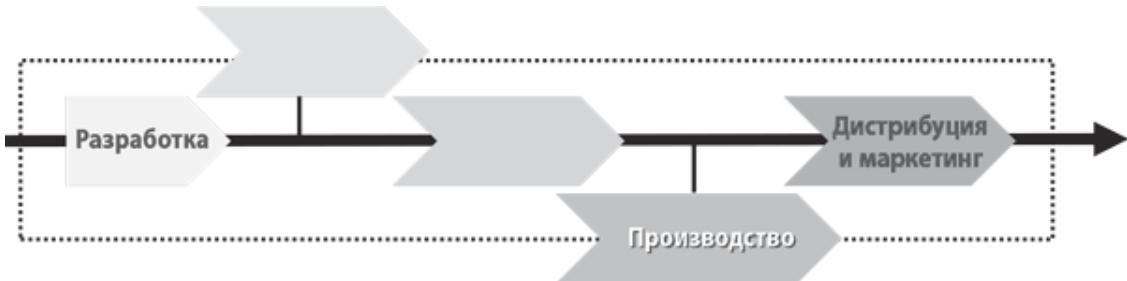


Рис. 32. «Дирижер»

Новаторы

В прошлом некоторые компании весьма успешно использовали шаблон «Дирижер» для создания инновационной бизнес-модели. Среди них индийская телекоммуникационная компания Airtel, основанная в 1995 г. Имея на сегодняшний день свыше 260 млн клиентов, она по праву считается одной из крупнейших телекоммуникационных компаний в мире. Поначалу ничем не примечательная Airtel не могла выделиться на фоне прочих конкурентов. Поэтому с 2002 г. она начала превращаться в «дирижера», делая основной упор на ключевые аспекты специализации – маркетинг, продажи и финансы – и передавая остальные звенья цепочки создания стоимости, например ИТ-поддержку, компаниям Ericsson, Nokia, Siemens и IBM. Airtel подписала с ними контракты, что позволило ей нести только переменные издержки на основе использованных мощностей. Благодаря урезанию цепочки создания стоимости компания предлагает телекоммуникационные услуги по очень низким тарифам. В промежуток с 2003 по 2010 г. роль «дирижера» увеличила доход Airtel на 120 %, а годовую чистую прибыль – на 280 %.

China's Li & Fung также относится к прибыльным «дирижерам». От таких солидных клиентов, как Toys R Us, Abercrombie & Fitch и Walmart, она принимает заказы на производство и разработку самых разнообразных товаров, от игрушек до модных аксессуаров и одежды. Сама Li & Fung не занимается производством, но зато управляет всемирной сетью из более чем 10 000 поставщиков, которые выполняют ее заказы. Вот почему ключевым аспектом специализации этого «дирижера» всемирной логистической цепочки является объединение отдельных партнеров и процессов цепочки создания стоимости. Не владея ни единой фабрикой, Li & Fung каждый год получает миллиардные доходы.

Когда и как применять шаблон «Дирижер»

Чтобы стать «Дирижером», вам необходимо знать и в полной мере понимать главные сильные стороны своей компании. Это особенно существенно, если вы проявляете активность на большом числе этапов в цепочке создания стоимости. В качестве «дирижера» вы бросаете все силы на те виды деятельности, в которых достигли больших высот, и передаете на аутсорсинг все остальные, тем самым сокращая расходы и повышая гибкость. Исключительно важно не разглашать лишней информации, в противном случае вас могут сместить конкуренты. Чтобы стать хорошим «дирижером», вам придется виртуозно овладеть искусством управления разнокалиберными партнерами.

Несколько вопросов для размышления

- Что относится к нашим ключевым видам деятельности?
- Каковы наши сильные стороны?
- Какие виды деятельности наименее важны для нашего ценностного предложения в целом? Можем ли мы передать их на аутсорсинг другим фирмам?
 - Сможем ли мы сократить валовые издержки, передав на аутсорсинг определенные виды деятельности?
 - Можем ли проявить больше гибкости?
 - Удастся ли нам наладить работу с несколькими партнерами одновременно?

14. «Длинный хвост». Из мелочей слагается крупное, или По монетке в кошелек – он и наполнится

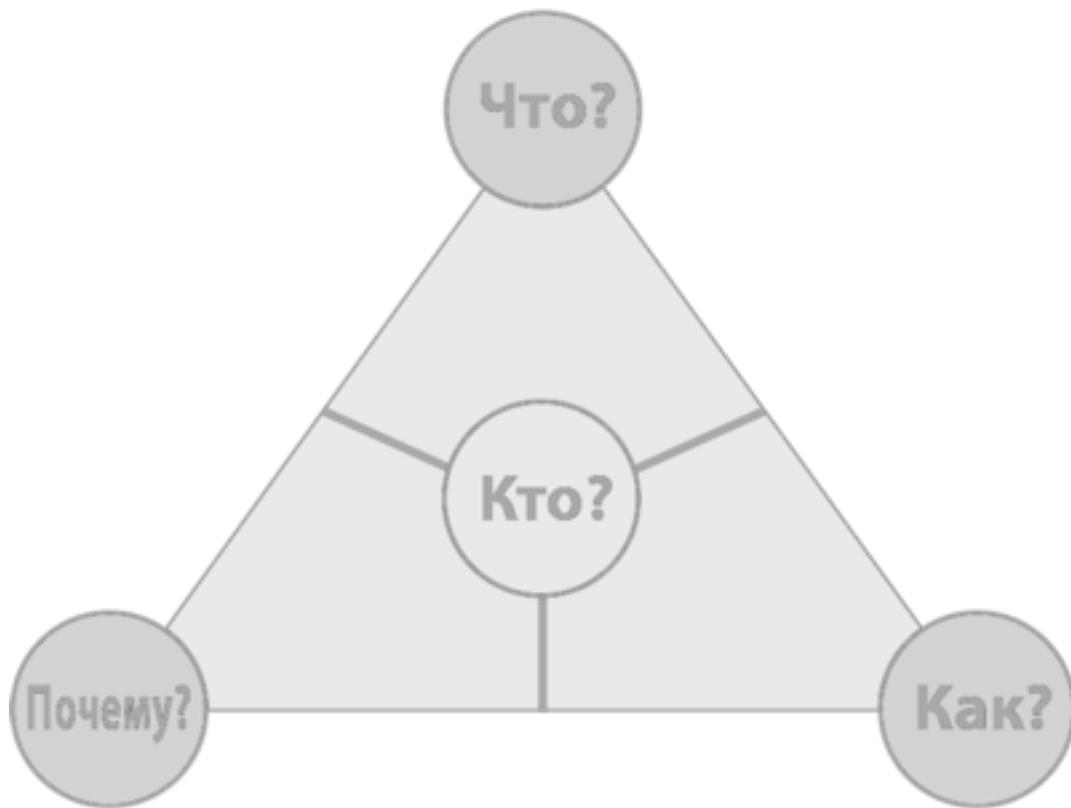


«Длинный хвост»
Из мелочей слагается крупное,
или По монетке в кошелек —
он и наполнится

Шаблон

Основной упор бизнес-модель «Длинный хвост» делает на продажу очень широкого ассортимента продуктов в противовес модели-«блокбастера» (что), предлагающей большие объемы ограниченного ассортимента. Хотя «Длинный хвост» обеспечивает небольшую маржу и меньшие объемы продаж отдельных продуктов, существенная прибыль обусловлена широким разнообразием товаров, продающихся в течение длительного времени (почему). Шаблон «Длинный хвост» отвергает классическое правило «80/20», согласно которому компания

обычно зарабатывает 80 % прибыли благодаря продаже всего 20 % продуктов. С помощью этой модели массовые и нишевые продукты обеспечивают доход в равных пропорциях, а в некоторых исключительных случаях доля вторых даже превышает долю первых (почему). Модель помогает компании, которая продает нишевые продукты, обособиться от компаний, продающих товары-блокбастеры, и получить доступ к альтернативному источнику дохода (почему). Шаблон «Длинный хвост» дарит покупателям ощущение преимущества в виде возможности выбирать из широкого актуального ассортимента и повышает их шанс отыскать именно тот продукт, что удовлетворит все их индивидуальные потребности (что).



Чтобы модель «Длинный хвост» принесла плоды, компании следует научиться рационально распределять затраты на дистрибуцию. Точнее говоря, расходы на продажу нишевого продукта не должны существенно превышать расходы на продажу продукта-блокбастера (как). В дополнение к этому клиенты должны иметь возможность находить эти нишевые продукты без значительных расходов на поиски. Умный поиск и системы рекомендаций, предлагающие покупателям товары на основании их прошлых запросов и покупок, могут существенно помочь найти нужные нишевые продукты без особых затруднений (как). Сократить затраты на поиск возможно также, позволив покупателям самостоятельно разрабатывать дизайн продуктов (как). Данная концепция нашла свое отражение в бизнес-моделях «Массовая кастомизация» и «Пользовательский проект», которые позволяют клиентам модифицировать продукты или даже создавать их с нуля, удовлетворяя свои личные потребности.

Происхождение

Бизнес-модели «Длинный хвост», впервые описанной в 2006 г. Крисом Андерсоном, главным редактором журнала *Wired*, Интернет пришелся как нельзя более кстати. Наконец-то компании больше не были связаны такими ограничениями, как физические расстояния или

абсолютная необходимость в обычном магазине. Это новшество открыло важные перспективы в плане продаж нишевых продуктов. Со своей стороны «Оцифровывание» позволило компаниям хранить продукты на «цифровых складах» практически задаром. Продукты, в особенности нишевые, могли распространяться с гораздо большей экономией, чем всего лишь 20 лет назад.

Интернет-магазин Amazon, основанный в 1994 г., и аукционный сайт eBay, появившийся годом позже, можно по праву причислить к основоположникам шаблона «Длинный хвост». Согласно некоторым подсчетам, 40 % прибыли Amazon поступает от продажи книг, которые не найти в продаже в традиционных книжных магазинах (рис. 33). Для Amazon этот «длинный хвост» нишевых продуктов не только ценный источник дохода, но и важный способ выделиться на фоне обычной книготорговли. На eBay «длинный хвост» создают частные лица, выставляющие товары на аукцион. Ежедневно на сайте проходит примерно несколько миллионов аукционов. Среди наиболее необычных нишевых продуктов, выставленных на продажу на eBay: Volkswagen Golf папы Бенедикта XVI и совместный обед с Уорреном Баффеттом.

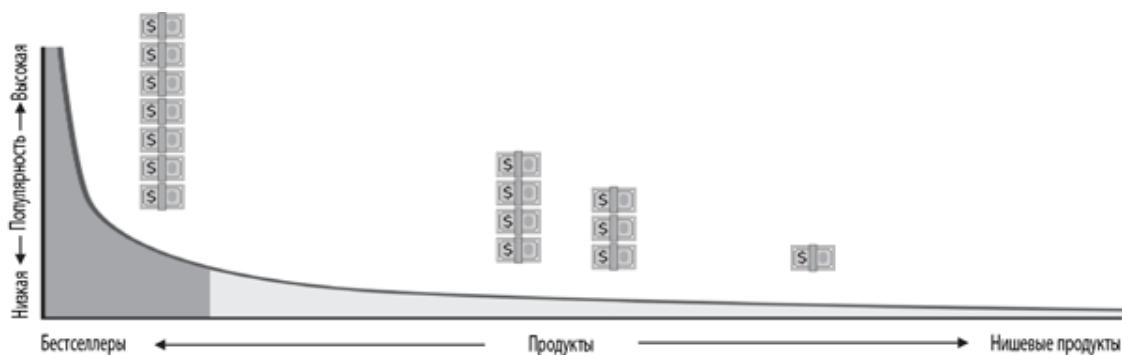


Рис. 33. «Длинный хвост»

Новаторы

По мере молниеносного распространения Интернета примеру Amazon и eBay последовали некоторые другие компании. Стремительно набиравший популярность сервис потокового видео Netflix, к примеру, принес шаблон «Длинный хвост» в сферу видеопроката. Клиенты Netflix имеют доступ более чем к 100 000 фильмов, телевизионных сериалов и шоу, что примерно в 100 раз превышает возможности традиционного видеопроката. Уникально широкое предложение компании во многом обусловило исчезновение обычных видеопрокатов. Можно сказать, что Netflix с ее более чем 26 млн пользователей добилась фантастического успеха.

Apple – еще одна компания, весьма успешно применяющая шаблон «Длинный хвост». Принадлежащие ей iTunes и App Store считаются крупнейшими в мире интернет-магазинами музыки и приложений. Широчайший выбор в магазинах Apple приносит компании сумасшедшую прибыль, а также помогает завоевывать лояльность покупателей. Хотя на iTunes было продано более 25 млрд песен, показатели App Store впечатляют еще больше. По состоянию на май 2013-го там продано свыше 50 млрд приложений.

В заключение нельзя не упомянуть основанный в Соединенных Штатах в 2005 г. YouTube, крупнейший в мире интернет-сервис, предлагающий услуги видеохостинга. Это дочерняя компания Google, которая приобрела YouTube в 2006 г. за \$1,65 млрд. Профессионалы и любители могут бесплатно загружать сюда практически любой видеоконтент, включая личные видеоролики, кинофильмы и телевизионные клипы, короткометражные фильмы, образовательные передачи и видеоблоги. Низкие затраты на хранение позволяют «заливать»

самые разнообразные видеоматериалы. Поисковая система и категории обеспечивают быстрый доступ к миллионам видеоклипов, которые можно либо просмотреть на YouTube, либо вставить в другие веб-сайты или платформы социальных медиа.

Когда и как применять шаблон «Длинный хвост»

Возможно, вы уверены, что продажа всего от А до Я упростит вашу жизнь, избавив от необходимости отбирать товары, на которых следует сосредоточиться. Но по большому счету, слишком много зрелых компаний погрязли в конкуренции из-за неспособности выделить несколько ключевых продуктов и аспектов для специализации. Если вам все-таки удалось найти грамотное применение своим знаниям о массовости – продуктах, технологиях и рынках – и удерживать затраты на массовость ниже уровня своих конкурентов, тогда шаблон «Длинный хвост» откроет перед вами прекрасные перспективы. Особенно это относится к узкоспециализированным или индивидуальным предложениям.

Несколько вопросов для размышления

- Получат ли клиенты дополнительную стоимость, если мы будем поставлять им абсолютно все?
- Лучше ли у нас получается управлять массовостью, чем у конкурентов?
- Могут ли наши процессы и ИТ-системы работать с огромным множеством продуктов?
- Можем ли мы справиться с такими внутренними процессами, как покупка, обработка заказа, логистика и ИТ?

15. «Долевая собственность». Таймшер обеспечивает эффективное использование



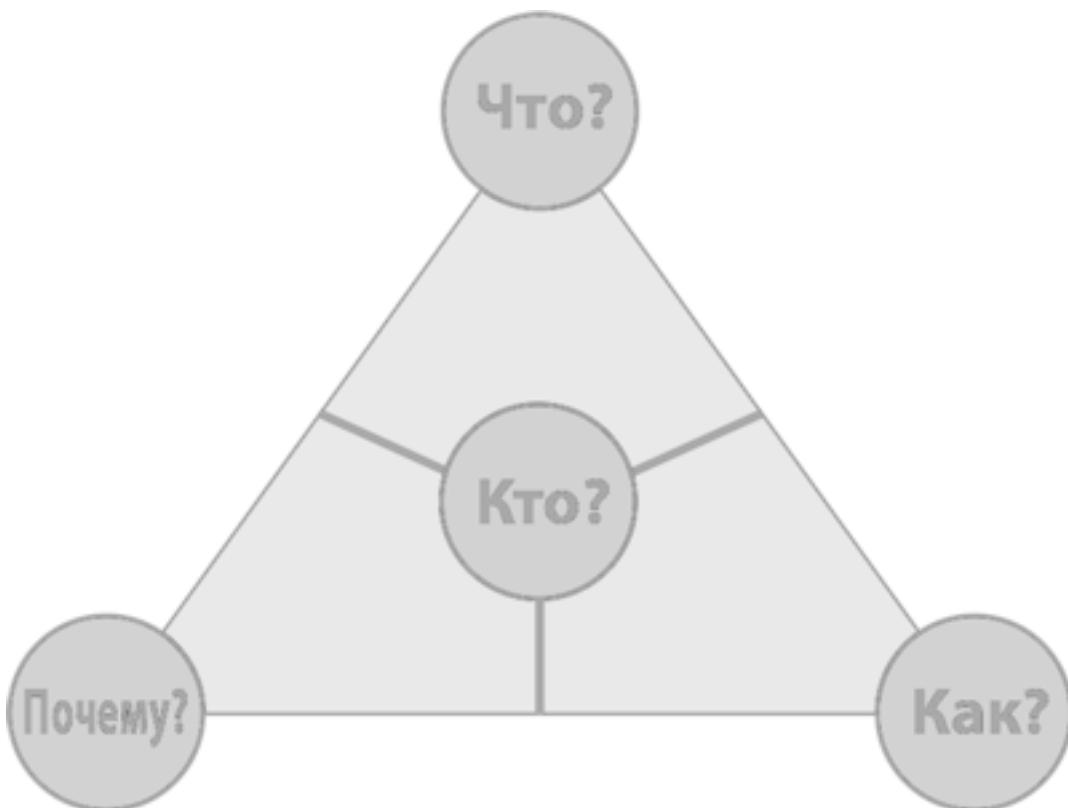
«Долевая собственность»

Таймшер обеспечивает эффективное использование

Шаблон

В случае использования шаблона «Долевая собственность» клиенты приобретают не весь актив целиком, а только его долю (рис. 34). Поэтому им приходится выплачивать лишь часть полной цены. Благодаря этому у них появляется возможность покупать товары или услуги, которые в противном случае были бы им не по карману (что). Модель «Долевая собственность» обычно претворяется в жизнь в форме ассоциации, в которой каждый покупатель получает ту

или иную степень доступа в зависимости от доли владения. Компания, как правило, осуществляет управление активом, а также отвечает за правила и положения, которыми руководствуется деятельность ассоциации (как). Компания получает прибыль от «Долевой собственности» при условии, что разделение общей стоимости объекта на мелкие доли позволяет ей охватить более широкий круг потенциальных клиентов, а общие поступления превышают суммы, которые принесли бы «Прямые продажи» (кто, почему). Разделение расходов по такой схеме может оказаться особенно разумным в случае капиталоемких активов, которые обычно представляют интерес для весьма ограниченного круга клиентов. Еще одно важное преимущество «Долевой собственности»: активами, принадлежащими нескольким владельцам, распоряжаются намного эффективнее, чем когда ими владеет один человек (что).



Происхождение

Корни модели «Долевая собственность» – в коммунистической идеологии и практике колlettivного хозяйствования, характерных для России начала XX в. Одной из первых в частный сектор эту бизнес-модель перенесла новаторская компания NetJets, которая в 1960-х гг. предложила модель долевого владения самолетами. Клиенты могут приобрести долю во владении самолетом, получив право на определенное количество летных часов. Они не ограничены каким-то конкретным типом самолета и могут воспользоваться любым из 800 воздушных судов, составляющих флот компании. Таким образом NetJets гарантирует своим клиентам доступ к самолету в течение 24 часов, что ничем не отличается от владения личным самолетом. Реализация этой бизнес-модели помогла NetJets выделить абсолютно новый сегмент рынка в сфере частной авиации.

Совместное пользование — Совместное владение

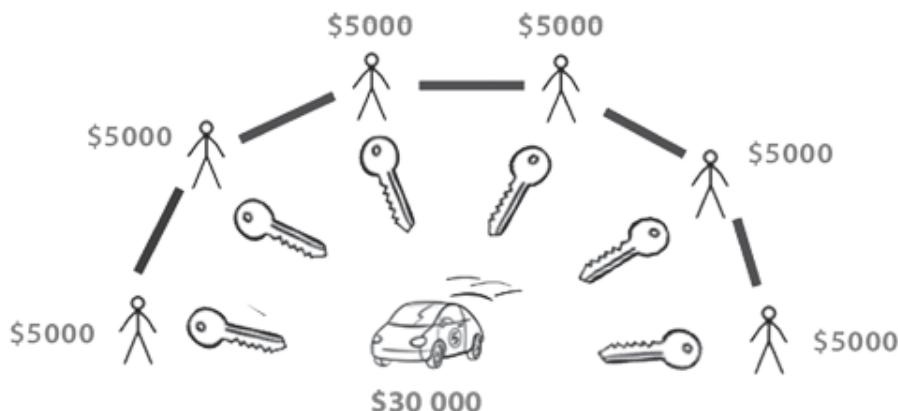


Рис. 34. «Долевая собственность»

Новаторы

С тех пор модель «Долевая собственность» завоевала и в другие отрасли. К примеру, благодаря туристической индустрии в употребление вошло такое понятие, как «таймшер». Клиенты приобретают право каждый год пользоваться домом для отдыха (обычно это курортные отели клубного типа) в отведенные периоды времени. Швейцарская компания Наримаг – одна из пионеров в этой области. Основанная в 1963 г., сегодня она является одним из крупнейших в мире поставщиков таймшерных услуг. Клиенты, приобретающие акции Наримаг, получают право использовать любой из 56 курортов в 16 странах. Наримаг несет ответственность за обслуживание объектов недвижимости и управление бронированиями, взимая за услуги годовой взнос. Таймшер способствовал появлению совершенно нового направления в туристической индустрии и превратился в один из ее самых быстрорастущих сегментов.

Совместное пользование арендованным автомобилем (каршеринг) – еще один вариант практического применения «Долевой собственности». Эта модель позволяет пользоваться личным транспортом, не обременяя себя владением. Mobility Carsharing, швейцарская каршеринговая компания, одной из первых в автомобильном бизнесе поставила концепцию «Долевой собственности» на коммерческие рельсы. Схема основана на принципе краткосрочной аренды автомобиля отдельными потребителями. Mobility Carsharing владеет множеством центральных и региональных пунктов самообслуживания по всей стране. Зарезервировать автомобиль можно круглосуточно с уведомлением за короткий срок. Владельцы специальной карты оплачивают членство и стоимость топлива и страховки, но освобождены при этом от хлопот и расходов, связанных с владением машиной. Первоначальный капитал и текущие расходы компании компенсируются за счет арендной платы членов кооператива. Принцип самообслуживания также снижает накладные издержки и повышает прибыль. Сегодня компания, насчитывающая более 100 000 клиентов, принадлежит к числу наиболее успешных каршеринговых операторов.

esurie25 – основанный в Лондоне в 2005 г. международный клуб любителей суперкаров, предлагающий услуги по аренде автомобилей класса люкс по принципу модели «Долевая собственность». Деятельность компании основана на бизнес-модели NetJets. Клиенты приобретают долю во владении роскошным автомобилем, что дает им право пользоваться им на понедельной основе. Программа esurie25 предназначена для тех, кто желает наслаждаться удобством и престижностью владения и пользования суперкаром класса люкс, пусть даже лишь периодически.

Последний пример – HomeBuy, британская государственная программа, в основу которой заложена концепция долевого владения собственностью. Клиентам предлагаются две схемы на выбор: 1) кредит в размере 20 % от стоимости жилья, предоставляемый государством и застройщиком, оставшуюся часть стоимости клиенты покрывают за счет собственныхбережений и ипотечного кредита; 2) совместное владение, при котором клиенты приобретают долю в недвижимости в размере от 25 до 75 %, а оставшуюся долю выкупает жилищно-строительное товарищество, которое взимает арендную плату за жилье в зависимости от размера первоначального взноса. В условиях высоких цен на недвижимость HomeBuy предлагает гражданам, которые в ином случае не могли бы позволить себе покупку дома, возможность стать владельцем недвижимости посредством комбинации правительственной субсидии и сотрудничества между застройщиками и жилищно-строительными кооперативами. Соответствующим образом продуманы и схемы погашения кредитов. Владея собственной долей в объекте недвижимости, клиенты выигрывают от любого повышения стоимости в пропорциональном соотношении; к тому же все дополнительные приобретаемые ими доли предлагаются по текущей рыночной цене. Рентный доход и правительственная субсидия придают всей схеме надежность, предоставляя шанс стать владельцами дома тем гражданам, которые в ином случае были бы лишены такой возможности.

Ряд моделей «Долевой собственности» нашел применение в обрабатывающей промышленности. Совместные инвестиции начинают набирать популярность в случаях, когда экономия от масштаба приводит к заметным результатам, а рынок либо не очень велик, либо высоко специализирован, но при этом существует необходимость в покупке редко используемого оборудования. В силу отсутствия установленных стандартов система зависит от высокой степени доверия между партнерами.

Когда и как применять шаблон «Долевая собственность»

«Долевая собственность» отлично подходит сферам, где люди готовы делить активы. Этот шаблон обретает жизнеспособность и даже привлекательность, когда активы повышаются в цене. Шаблон традиционно находит применение в авиационных перевозках и недвижимости. Если вы решите им руководствоваться, то сможете охватить больше клиентов и завоевать новых, тех, кто в ином случае не мог бы позволить себе ваш продукт.

Несколько вопросов для размышления

- Может ли мы разработать схему совместного владения, минимизирующую риски для клиентов, совместно владеющих активом?
- Сделает ли долевое владение наш продукт более доступным для клиентов?
- Как нам оптимальным образом разделить права пользования в отношении контрактов и сделок?
- Продумали ли мы простые и понятные условия выхода для клиентов, желающих продать свою долю во владении?

16. «Дополнительные возможности». Доплата за опции

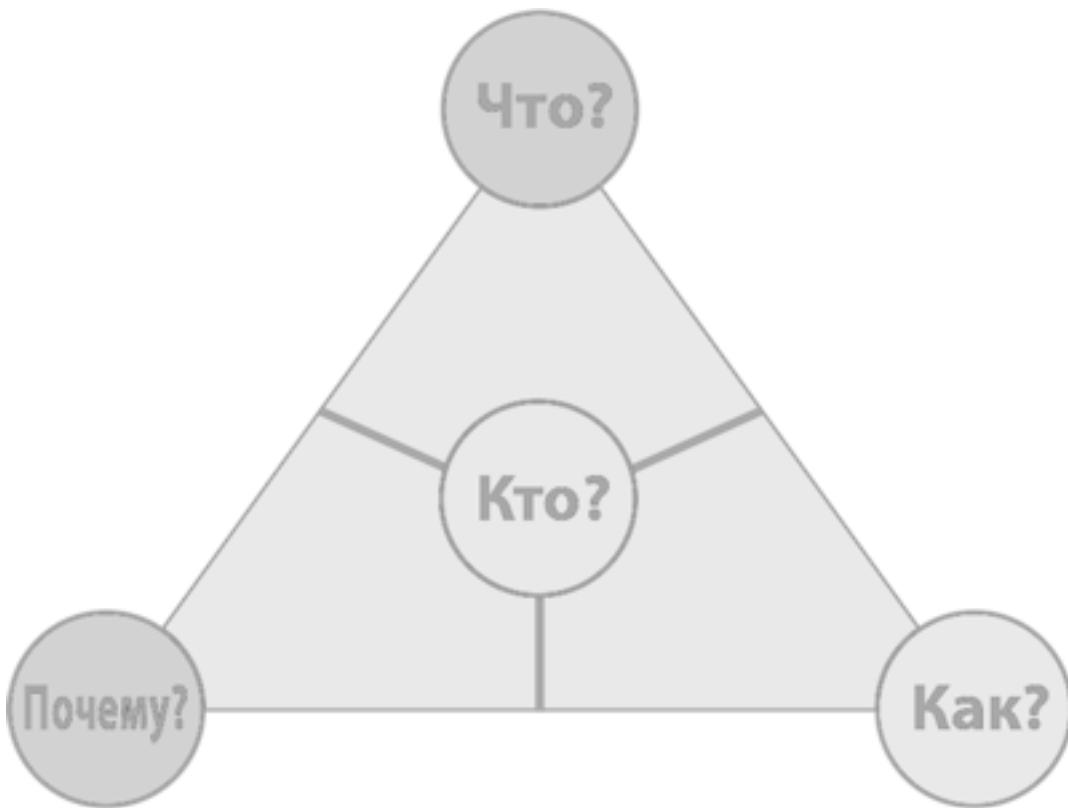


«Дополнительные возможности»

Доплата за опции

Шаблон

В бизнес-модели «Дополнительные возможности» основной продукт предлагается по конкурентной цене, а общая стоимость существенно увеличивается за счет многочисленных опций. В конечном счете клиенты платят больше, чем рассчитывали изначально, зато выигрывают от приобретения опций, удовлетворяющих их специфические потребности. Авиабилеты – широко известный пример: базовый билет обходится клиентам совсем недорого, а итоговая цена повышается за счет дополнительных услуг: появляется, например, сбор за использование кредитных карт, сбор за багаж, оплата питания на борту.



Шаблон «Дополнительные возможности» обычно предполагает весьма продуманную ценовую стратегию. Следует обеспечить эффективную рекламу основному продукту, который нередко предлагается по очень низким ценам. Ценообразование поддерживается онлайн-платформами, позволяющими клиентам проводить сравнение (первичных) цен. FareCompare.com и Skyscanner.net сравнивают дешевые авиаперелеты, в то время как другие сервисы помогают сопоставить цены на гостиницы, аренду автомобилей, отдых и многое другое. Жесткая ценовая конкуренция порождает к жизни принцип «Победитель забирает все».

Как уже упоминалось, клиенты платят солидную надбавку за дополнительные возможности (почему), к каковым может относиться все что угодно: расширенные функции, сопутствующие услуги, товары-дополнения или даже изготовление продукта по индивидуальному заказу. Клиенты сами решают, хотят ли они тратить лишние деньги на опции или удовольствуются первоначальным базовым ценностным предложением. Именно в этом и заключается польза шаблона «Дополнительные возможности»: клиенты могут выбирать между приобретением продукта в соответствии со своими предпочтениями и отказом от ненужных опций (что). И наоборот, клиенты могут предпочесть заплатить за конечный продукт больше, чем за аналогичный продукт конкурентов, но зато получить дополнительные возможности (что).

При формировании ценностного предложения компаниям необходимо определить, какие качества продукта обеспечивают максимальную предельную полезность для наибольшего числа клиентов. Каждый клиент может, начиная с базовых функций основного продукта, выбрать свои предпочтительные опции с тем, чтобы извлечь максимум пользы.

Бизнес-модель «Дополнительные возможности» оптимально подходит к трудно сегментируемым рынкам, где наблюдается широкое расхождение в предпочтениях клиентов. Здесь нельзя ограничиться одним только разделением продукта на несколько уровней или версий и не представляется возможным гарантировать оптимальное ценностное предложение для большого числа покупателей. По этой причине в автомобильной сфере давно вошло в традицию предлагать помимо базового продукта опциональные функции и дополнения по более высокой цене.

Происхождение

Точное происхождение данного шаблона установить довольно проблематично. Дополнительные предложения, или модульные продукты, существуют уже давно. Специальные услуги или необязательные функции и элементы логично предлагать в особенности в сфере услуг, чтобы в полной мере использовать готовность покупателей платить больше. Индустриализация позволила компаниям производить модульные продукты и, как следствие, предлагать дополнительные свойства и возможности.

Все мы в тот или иной момент, обычно глубокой ночью, поддавались соблазну освежиться бутылочкой воды из мини-бара гостиницы. За эту дополнительную услугу гостиница, однако, взимает немалую плату. Напитки и закуски влетают постояльцам в копеечку. Следуя примеру гостиничного бизнеса, бизнес-моделью «Дополнительные возможности» пользуется сфера туризма. Туристические операторы, например, круизные линии, сбивают цены, недорого продавая пакеты, которые обычно включают транспортные услуги и размещение на борту. Каюты с балконом, экскурсии на берегу, напитки, особые мероприятия, спортивный зал и спа-процедуры предоставляются клиентам за отдельную, повышенную плату.

Новаторы

Ryanair, основанная в 1985 г. как региональная ирландская авиалиния, сегодня является одним из крупнейших лоукостеров Европы. Ryanair придерживается прозрачной стратегии бюджетной авиакомпании. В 2011 г. она перевезла 76,4 млн пассажиров, став крупнейшим перевозчиком в Европе и обойдя даже Lufthansa, которая с ее 65,6 млн пассажиров занимает второе место. Агрессивная ценовая стратегия и рациональная структура издержек вносят свою лепту в рентабельность компании. Эти подходы напрямую обеспечены бизнес-моделью «Дополнительные возможности», которой твердо придерживается Ryanair (рис. 35).

Ry anair	
<i>Base Fare:</i>	19,99€
<i>Checked Baggage (15kg):</i>	
<i>Fee per bag per one way flight 25€ (x2)</i>	50€
<i>Sports Equipment</i>	50€
<i>Allocated Seating:</i>	
<i>Premium Seat (incl. Priority Boarding)</i>	10€
<i>Sub-Total:</i>	129,99€
<i>CreditCard Fee (2%)</i>	2,59€
<i>Food and Beverages on the plane (e.g. Pepsi-Coke & Premium Sandwich)</i>	7€
<i>Total:</i>	139,58€

Цена за билет,
приобретенный в Интернете на сайте ryanair.com
в самый разгар сезона (март 2014 г.)

Рис. 35. «Дополнительные возможности»: создание дополнительных денег

Ryanair предлагает очень низкие базовые тарифы. Многие факультативные услуги, например напитки и питание, страхование туристов, право первоочередной посадки, дополнительный или лишний багаж, оплачиваются отдельно. Более того, на пассажиров перекладываются масса других расходов, которые включаются в счет на оплату в качестве опций. Несколько лет назад ирландский генеральный директор Ryanair, Майкл О'Лири, с кривой улыбкой заявил нам в ходе обсуждения стратегии: «В бизнесе имеют значение лишь затраты, затраты и еще раз затраты. Все прочее оставляйте школам бизнеса». Неумолимое следование столь жесткому курсу ведет к беспощадной конкуренции. Благодаря онлайн-бронированию и прозрачному ценообразованию данная стратегия – верный способ увеличить число клиентов.

Немецкой производственной компании и поставщику автомобильных комплектующих Bosch пришлось – в силу неспособности охватить весь рынок целиком – разработать новую бизнес-модель для своего автомобильного подразделения. Центральный элемент каждого двигателя – электронный блок управления (ЭБУ), комбинация аппаратного и программного обеспечения, которая подгоняется под конкретный тип двигателя и автомобиля. Ранее компания Bosch продавала кастомизированное аппаратное и программное обеспечение автопроизводи-

телям, которые платили из расчета за каждую произведенную единицу (включая наценки за кастомизацию «железа» и ПО). Хотя такой принцип подходит для крупных партий двигателей (для достижения экономии за счет масштаба, ведь Bosch приходилось адаптировать настройки всего один раз для целой серии), он оказался экономически нецелесообразным для мелких заказов, например, двигателей для специальных спортивных автомобилей, производимых в небольших количествах.

Для решения возникшей проблемы Bosch основала новое, юридически независимое подразделение, в настоящее время называемое Bosch Engineering GmbH (BEG). На момент своего основания в 1999 г. оно насчитывало всего десять сотрудников. Компания использует стандартное техническое обеспечение и предлагает кастомизацию в качестве отдельной услуги: встроенное ПО подгружается под специфические потребности клиентов. Новая бизнес-модель также подходит для мелких заказов, в то время как крупные партии продолжают производиться непосредственно самой Bosch. Стратегическое решение создать отдельное направление под новую бизнес-модель принесло колossalный успех. К 2013-му BEG давала более €200 млн доходов в год, а ее штат увеличился до 1800 сотрудников.

Бизнес-модель «Дополнительные возможности» подходит не только для авиалиний, конкурирующих по цене, но также продуктов роскоши. Автомобильная сфера успешно применяет данный шаблон: дополнительные функции иногда действительно повышают маржу больше, чем сам по себе серийный автомобиль. Бизнес-модель «Дополнительные возможности» особенно выгодна для автомобилей класса люкс, таких как Mercedes-Benz или BMW, которые предлагают клиентам изготовленные по индивидуальному заказу продукты и за счет этого увеличивают свою маржу. Производители в высоком ценовом сегменте в состоянии позиционировать себя как премиум-бренды, поскольку бесчисленные возможности для индивидуализации автомобилей и люксовых пакетов позволяют им в большей мере удовлетворять пожелания своих клиентов. В случае разработки конфигурации Mercedes-Benz S-Class клиенты могут выбирать из более чем сотни различных платных опций. Характеристики включают все от полных пакетов до индивидуальных аксессуаров. Кастомизация вашего S-Class может запросто поднять цену более чем на 50 % по сравнению со стоимостью стандартной модели. В Harley-Davidson цена эмоциональной (массовой) кастомизации может удвоить или утроить стоимость продукта. В прошлом десятилетии компания начала производство дешевых мотоциклов (таких как Sportster Forty-Eight), которые использовались для входа на рынок и подготавливали более широкую платформу для прибыльной кастомизации.

Еще один пример бизнес-модели «Дополнительные возможности» – немецкая софтверная компания SAP, которая разрабатывает автоматизированные системы управления для предприятий. Компания предлагает стандартный пакет решений по умеренной цене, но чтобы в полной мере использовать возможности программного обеспечения SAP, клиенты могут приобретать дополнительные приложения – Систему управления взаимоотношениями с клиентами, Систему управления жизненным циклом продукта и Систему управления взаимоотношениями с поставщиками. Дополнительные пакеты программного обеспечения SAP существенно расширяют диапазон предлагаемых клиентам услуг. Клиенты могут не только покупать базовое ПО, но и подобрать конфигурацию, в точности отвечающую их потребностям. Таким образом SAP генерирует доход от основного продукта и от продажи дополнительных услуг, необходимых клиенту.

Наконец, Sega, международный разработчик программного обеспечения и видеоигр со штаб-квартирой в Японии и подразделениями по всему миру. Компания первой в своей сфере стала применять на практике бизнес-модель «Дополнительные возможности». Занимаясь изданием видеоигр и разработкой ПО, Sega изначально производила игровые консоли. Однако в настоящее время она сосредоточилась на разработке игрового программного обеспечения для сторонних консолей и аппаратной части. Компания первой из разработчиков видеоигр

задействовала дополнительные элементы в своих играх. Эти дополнения, получившие название DLC (downloadable content – скачиваемый контент), можно было приобрести и загрузить непосредственно у Sega. В соответствии с концепцией продажи опций Sega зарабатывает на продаже самих игр, увеличивая доход благодаря дополнительному скачиваемому контенту, в то время как клиентам предоставляется удобная возможность на собственное усмотрение выбрать опции для видеоигр.

Компания может воспользоваться бизнес-моделью «Дополнительные возможности», чтобы помочь определенным технологиям и аксессуарам пробиться на рынок. Зачастую реализация опций предполагает перекрестное субсидирование. Чтобы стимулировать продвижение дорогих технологий в автомобильной индустрии, таких как системы помощи водителю, и увеличить количество продаваемых единиц, эти функции субсидируются за счет более высоких цен на другие стандартные опции.

Когда и как применять шаблон «Дополнительные возможности»

Данный шаблон отлично подойдет вашему бизнесу, если ваши клиенты смогут вначале выбирать базовый продукт, предположим, перелет из Лондона в Париж или Audi A4, а затем добирать опции, стоимость которых является для них приемлемой. Недавние исследования поведения потребителей показывают, что такой принцип нередко применим к потребительским товарам. Изначально покупатели принимают решение, исходя из рациональных соображений, учитывающих стоимость, а дальнейшие покупки совершают под влиянием эмоциональных порывов. Как только вы устроились на узком сиденье экономкласса, вас уже не особо заботит, сколько стоит пиво и бутерброд.

Шаблон «Дополнительные возможности» хорошо впишется и в контекст B2B, когда в принятие решение вовлечено множество людей. Инвесторы зачастую стараются минимизировать первоначальные инвестиции, чтобы получить максимальную прибыль при последующей продаже собственности, – сгодятся самые дешевые кондиционеры, лифты и охранная система. В результате службе эксплуатации придется столкнуться с ростом затрат на обслуживание.

Несколько вопросов для размышления

- Можем ли мы предоставить базовый продукт по приемлемой для покупателя цене, а затем добавлять новые услуги?
- Можем ли мы привязать покупателей таким образом, чтобы они приобретали у нас дополнительные возможности?

17. «Игрок одного уровня». Как выиграть от специализированных ноу-хау

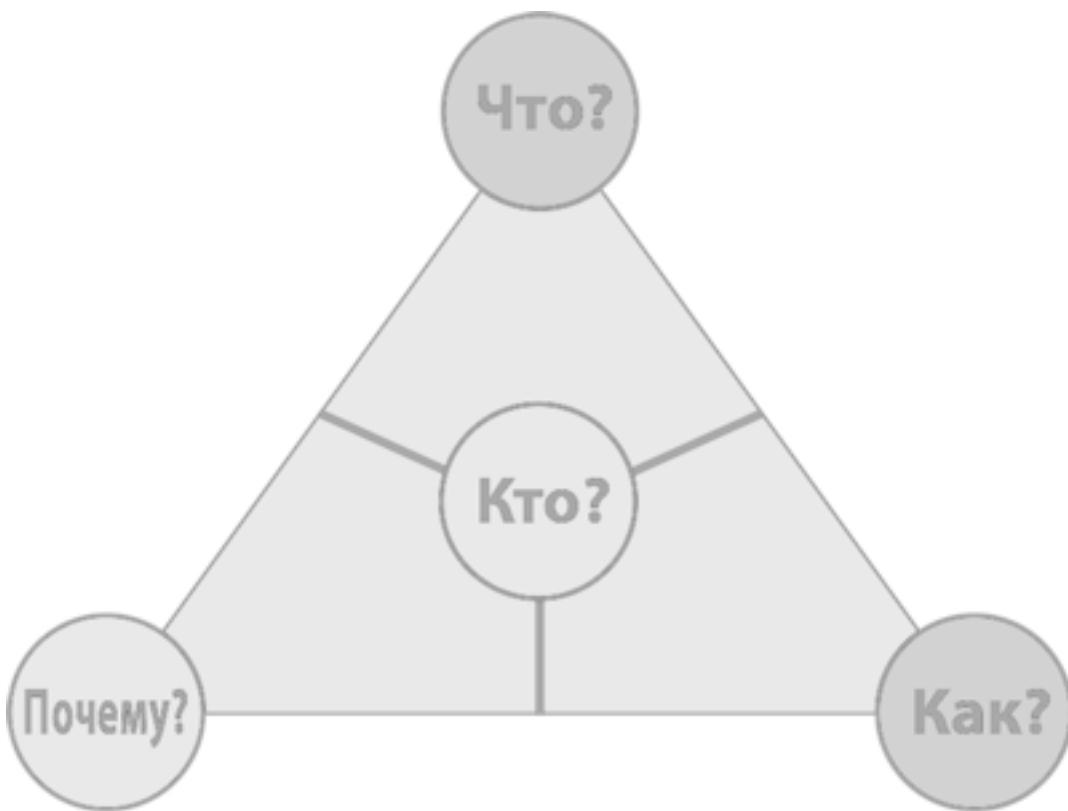


«Игрок одного уровня»

Как выиграть от специализированных ноу-хау

Шаблон

Компания, применяющая шаблон «Игрок одного уровня», обычно фокусируется на одном или нескольких видах деятельности внутри цепочки создания стоимости (как). Такая компания обслуживает несколько сегментов рынка ряда отраслей (что). Ее типичным клиентом является «Дирижер», который передает специализированным поставщикам услуг большую часть звеньев цепочки создания стоимости на аутсорсинг. В качестве игрока одного уровня компания выигрывает от умения специализироваться как на повышении эффективности и преумножении ноу-хау, так и на правах интеллектуальной собственности. Вследствие этого она зачастую может влиять на свою конкретную отрасль и задавать в ней стандарты к собственной выгоде (как).



При использовании модели «Игрок одного уровня» компания сосредотачивается на одном конкретном звене цепочки создания стоимости, используя экономию от масштаба и преимущества незаурядной профессиональной компетенции и способностей. Компания в состоянии расширяться и в другие области. Amazon, к примеру, начинала бизнес с продажи книг, а позднее подключила еще и CD, DVD, а также множество других разнообразных товаров.

Происхождение

В 1970-е гг. преимущества, связанные с эффективностью и себестоимостью, становятся все более актуальными для компаний во многих отраслях. Это привело к повсеместному сокращению цепочек создания стоимости (подробнее см. шаблон «Дирижер»). Организация труда строилась по новым схемам, весьма благоприятным для бизнес-модели «Игрок одного уровня». Непосредственным результатом всех этих преобразований явилось появление в Индии специализированных поставщиков ИТ-услуг. В качестве примера можно привести Wipro Technologies, которая специализируется на ИТ-аутсорсинге и соответствующих консалтинговых услугах. Сегодня это третья по размерам ИТ-компания в Индии, занимающаяся преимущественно консалтингом и аутсорсингом. Основной упор компания делает на процессы, предусматривающие общение с клиентами, готовя ИТ-решения по заказу своих клиентов.

Новаторы

Модель «Игрок одного уровня» удачно прижилась и в других сферах (рис. 36). К примеру американская компания TRUSTe, специализирующаяся на управлении конфиденциальными данными, реализует программу приватности для сертификации веб-сайтов клиентов с целью повышения их надежности в глазах общественности. Компания предлагает сопутствующие услуги в таких сферах, как забота о репутации, рейтинг поставщиков и посредничество

в конфликтах относительно конфиденциальности данных. К услугам TRUSTe, лидеру в сфере приватности онлайн-данных, обращаются такие успешные компании, как Facebook, Microsoft, Apple, IBM и eBay.

Еще одна компания, успешно пользующаяся шаблоном «Игрок одного уровня», – люксембургская Dennemeyer. В качестве игрока одного уровня Dennemeyer занимается предоставлением полного спектра услуг по управлению и защите интеллектуальной собственности. Ее услуги включают юридические консультации, программные продукты, консалтинг и управление портфелем активов. Крупные компании полностью передают все перечисленные функции на аутсорсинг Dennemeyer. Хотя диапазон предоставляемых Dennemeyer услуг на первый взгляд кажется слишком широким, все они тесно связаны с управлением интеллектуальной собственностью и отличаются высокой степенью интегрированности. Среди ее клиентов тысячи компаний со всего мира и из различных отраслей.

PayPal, дочерняя компания eBay, – исключительно успешный игрок одного уровня, который специализируется на онлайновых платежах, предлагая различные услуги в этой сфере. Услуги PayPal востребованы в электронной коммерции и множестве отраслей. Согласно подсчетам, половина прибыли eBay поступает от PayPal.



Рис. 36. «Игрок одного уровня»

Появление новых игроков одного уровня ожидается в финансовом секторе, где на сегодняшний день немного стандартов и относительно ограниченное разделение труда. Типичными целевыми клиентами новых игроков одного уровня являются развитые отрасли с вертикально интегрированными компаниями.

Когда и как применять шаблон «Игрок одного уровня»

В качестве игрока одного уровня вы можете максимизировать потенциал специализации и стать лидером в своей специфической профессиональной деятельности. Вы обладаете достаточной компетентностью, чтобы обслуживать несколько отраслей и применять знания, полученные в одной сфере, к другим областям. Если вы работаете в высококонкурентной среде, возможно, специализация как раз то, что вам нужно, ведь она позволяет сосредоточиться на одном ключевом узком направлении, наращивать и укреплять свои сильные стороны.

Несколько вопросов для размышления

- Обладаем ли мы достаточными знаниями, чтобы улавливать меняющиеся тенденции и оперативно приспосабливать бизнес к потребностям рынка?
- Играет ли экономия от масштаба важную роль в нашей области специализации?

18. «Интегратор». Участие от начала и до конца



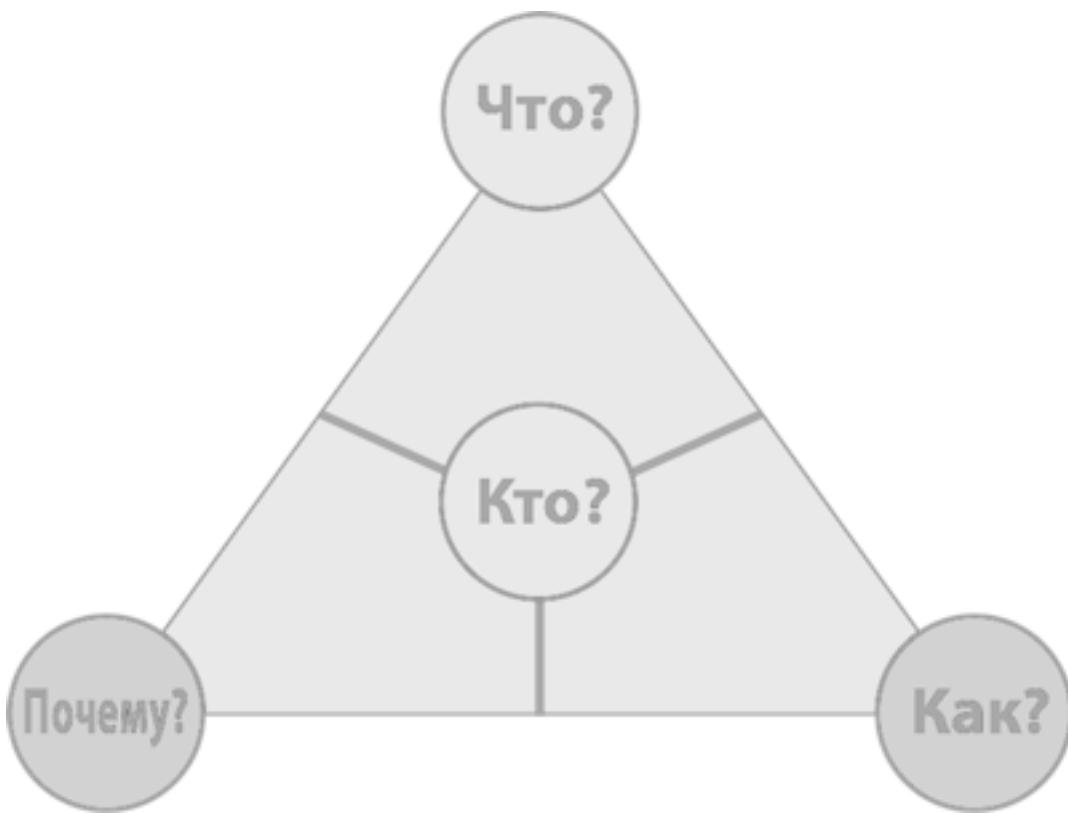
«Интегратор»

Участие от начала и до конца

Шаблон

При использовании бизнес-модели «Интегратор» компания контролирует все или практически все элементы логистической цепочки (как), принимая непосредственное участие в различных этапах производственного процесса, от получения сырья до производства и дистрибуции. Полный контроль позволяет компании повышать экономию за счет охвата и эффективности. Такой подход помогает избежать задержек из-за зависимости от третьих лиц с последующим сокращением затрат (как). Кроме того, компания должна снизить операционные издержки, адаптировав цепочку создания стоимости к потребностям и процессам отрасли (почему). Компания выиграет от более эффективного создания стоимости (например, за счет сокращенного времени на транспортировку или более точной координации промежуточных продуктов) и оперативного реагирования на рыночные изменения (как, почему). Но у интегра-

ции есть и минус: компания не может с выгодой для себя использовать специализацию, которая обеспечивается привлечением узкоспециализированных поставщиков для выполнения специфических заданий (как).



Происхождение

Шаблон «Интегратор» появился на свет в период индустриализации в начале XIX в. и ходе основания первых крупных международных компаний. К интеграции эти компании подталкивало прежде всего желание максимально упрочить свои позиции на рынке и обеспечить себе доступ к важнейшим ресурсам и каналам дистрибуции. Американскую Carnegie Steel, основанную Эндрю Карнеги в 1870 г., можно считать одной из основоположниц модели «Интегратор». Его компания стала вторым по величине сталелитейным заводом в мире, получив доступ к стратегически важным железным рудникам и всей цепочке создания стоимости в сталелитейной промышленности. Carnegie Steel скупала угольные шахты и топки, необходимые для производства стали, и выстроила собственную сеть железных дорог для осуществления перевозок. В 1901-м Carnegie Steel была продана United States Steel Corporation за \$400 млн (сумма эквивалентна приблизительно \$10–11 млрд в ценах 2014 г.), благодаря чему та – опять-таки имея вертикально интегрированную цепочку создания стоимости – превратилась в мирового лидера сталелитейного рынка.

Новаторы

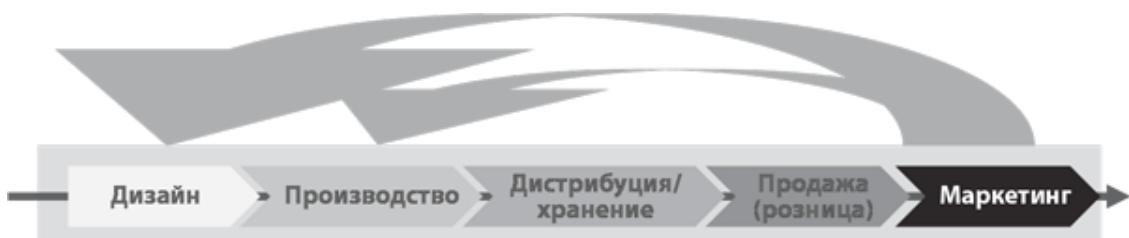
Модель «Интегратор» перетекла и в другие отрасли. Достойные внимания примеры можно найти в нефтяной отрасли, где большинство компаний владеет не только нефтяными месторождениями и буровыми платформами, но и нефтеперерабатывающими заводами и даже заправочными станциями. Для международной нефтегазовой корпорации Exxon Mobil, осно-

ванной в 1999 г., характерна вертикально интегрированная цепочка создания стоимости, охватывающая добычу, переработку и очистку нефти. Как производителю нефтегазовых продуктов, компании принадлежат сотни дочерних компаний, таких как Esso, SeaRiver Maritime и Imperial Oil Ltd. По размеру выручки она занимает первое место в мире.

Ford Motor Company популяризовала интеграцию в автомобильной индустрии, известной очень узкой номенклатурой производства. В начале XX в. с целью повысить эффективность массового производства автомобилей компания Ford начала выпускать многие компоненты, которые ранее закупались у других производителей. Покупка сталелитейного завода позволила компании самой заниматься производством стали.

Еще одним примером интеграции в автомобильной индустрии служит BYD. Основанная в 2003 г. BYD (Build Your Dreams) Auto является китайским автопроизводителем, активно использующим бизнес-модель «Интегратор». Компания выпускает автомобили преимущественно для китайского рынка, но поставляет их также в Бахрейн, Африку, Южную Америку и Доминиканскую Республику. Диапазон выпускаемых автомобилей включает маленькие и средние малолитражки, минивэны, седаны, гибриды и электрические модели. BYD контролирует все уровни производства каждого главного компонента автомобилей. Такой подход стимулирует инновации, повышает эффективность, а также позволил BYD занять лидирующие позиции в автомобильной отрасли в качестве одного из крупнейших автопроизводителей Китая.

Испанский модный бренд Zara также использует бизнес-модель «Интегратор». В отличие от большинства конкурентов Zara решила не отдавать пошив одежды на аутсорсинг в Азию и другие развивающиеся страны. Вместо этого компания разрабатывает дизайн и шьет большую часть одежды и аксессуаров на собственных фабриках в Испании и других европейских странах. Благодаря этому компания в состоянии оперативно реагировать на изменения модных тенденций и колебания спроса. Как следствие, на выпуск новой коллекции, от чертежной доски до витрин магазинов, у Zara уходит две-три недели. Конкуренты, шьющие одежду в Китае, выигрывают от экономии издержек, но это происходит за счет значительных временных потерь: морские перевозки из Китая через весь земной шар занимают несколько недель. Если новая коллекция не оправдывает ожиданий покупателей, Zara в состоянии за очень короткое время внести нужные изменения или полностью остановить производство. Данная бизнес-модель подняла Zara до уровня одной из самых инновационных и успешных компаний в индустрии моды (рис. 37).



ZARA

Сильная вертикальная интеграция обуславливает малые промежутки между звеньями цепочки создания стоимости. Zara, к примеру, моментально реагирует на рыночные тенденции и потребности потребителей, так как конец цепочки (продажи) непосредственно связан с ее началом (дизайн). Необходимые модификации в мастерских (производство) могут производиться без задержек и напрямую. Таким образом Zara добивается быстрой оборачиваемости в магазинах.

Рис. 37. «Интегратор» на службе у Zara

В машиностроении самые технологически развитые компании Запада стремятся к интеграции, подталкиваемые желанием покупателей получать все из одного источника. Однако не всем компаниям удается справиться с вытекающими из данного шаблона трудностями, такими как снижение экономии от масштаба, резкое увеличение модификаций и более широкая база поставщиков.

Würth – всемирный поставщик крепежных изделий, болтов, анкеров, дюбелей, химических продуктов, средств для деревообработки, слесарных и электроинструментов, оборудования, компонентов для инсталляций, средств для ухода за автомобилем, систем управления складскими запасами и систем хранения и поиска. Ассортимент из 12 000 товаров удовлетворяет запросы любого специалиста. Würth активно занимается не только продажами, но и исследованиями и разработками: в 2007 г. компания получила свыше 60 патентов. Сегодня у нее насчитывается более 3 млн B2B-клиентов.

Когда и как применять шаблон «Интегратор»

Данный шаблон подразумевает фокус на идущей сверху вниз цепочке создания стоимости. Интеграция имеет два ощутимых преимущества: высокую маржу и лучшее понимание всей цепочки создания стоимости. По мере того как клиенты все больше склоняются в сторону универсальных решений, попробуйте последовать примеру 3М и интегрировать различных поставщиков для создания собственного предложения. Но помните: чтобы преуспеть, вам придется овладеть широким диапазоном знаний за счет отказа от глубины и специализации.

Несколько вопросов для размышления

- Является ли вертикальная интеграция для нас более прибыльной и перспективной?
- Будем ли мы извлекать стоимость из интеграции других видов деятельности в том, что касается управления сложностью, ИТ-систем и технической компетентности?
- Перекрывают ли преимущества интеграции недостатки, связанные с меньшей степенью специализации?

19. «Использование по максимуму». Преумножайте компетентность за рамками основного бизнеса



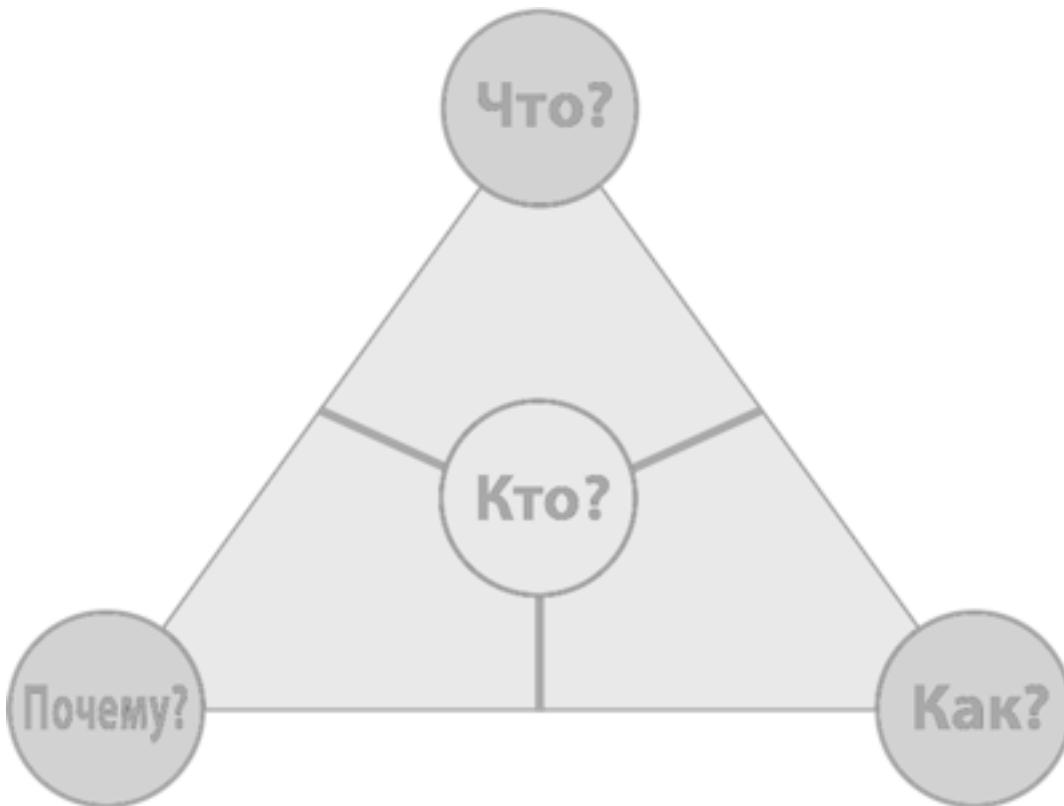
«Использование по максимуму»

Преумножайте компетентность за рамками основного бизнеса

Шаблон

В бизнес-модели «Использование по максимуму» ноу-хау или другие ресурсы компании не только используются в ней самой, но и предлагаются сторонним компаниям. Таким образом «неактивные» ресурсы способствуют получению дополнительного дохода сверх поступлений от основного ценностного предложения. По сути, ноу-хау и ресурсы продаются третьим сторонам как сервис (что, как). Аккумулированные профессиональные знания и свободные мощности можно монетизировать (как) и накопить новые экспертные знания. Все перечисленное

можно использовать в дальнейшем для совершенствования внутренних процессов и восстановления основного направления бизнеса (почему). Компания, которая пользуется шаблоном «Использование по максимуму», скорее всего будет восприниматься окружающими как лидер в области инноваций, а такой имидж не может не сказаться благоприятно на объеме продаж (почему).



Происхождение

Основанная австрийским инженером в 1931 г. компания Porsche – немецкий автопроизводитель, аффилированный с Volkswagen Group и хорошо известный своими спортивными автомобилями. Porsche славится высоким качеством исследований и разработок. Прибегая к помощи дочерней компании Porsche Engineering Group, компания углубляет эти ключевые аспекты специализации, передавая свои экспертные знания третьим сторонам. Porsche Engineering Group поддерживает своих клиентов на протяжении всего процесса производства автомобилей и запчастей, позволяя им извлекать пользу из многолетнего инженерного опыта и возможностей научно-исследовательского отдела Porsche. Инженерные ноу-хай и производственные средства Porsche Engineering Group укрепляют репутацию компании как инновационного лидера в своей сфере, тем самым привлекая деловых клиентов и повышая доход. Прежде чем Volkswagen выкупила Porsche, компания не имела достаточно продуктов, чтобы постоянно действовать на высоком уровне все мощности для исследований и разработок, и в периоды редкого использования указанных мощностей инженерные средства продавались третьим сторонам. Porsche модернизировала Harley-Davidson и разработала их лучший мотоцикл V-Rod, а также стала автором приводных модулей для производителя лифтов Schindler. Сегодня Porsche Engineering продает 70 % своих услуг компаниям, не входящим в группу Volkswagen.

Швейцарская Sulzer воплотила аналогичную модель, когда начала продавать свои знания и профессиональную компетенцию в области машиностроения посредством Sulzer Innotec. Компания предлагает специализированные ноу-хау сторонним клиентам с целью финансировать собственную деятельность по исследованиям и разработкам. Еще одна компания, MTU, которая изготавливает турбины, реализует ту же стратегию через MTU Engineering.

Новаторы

Специализирующаяся в сфере автоматизации Festo Group весьма эффективно применяет шаблон «Использование по максимуму». Festo начала разрабатывать обучающие системы и тренинговые семинары в области средств и процессов автоматизации уже в 1970-х гг. Клиенты по достоинству оценили ее инициативу, что побудило компанию основать дочернюю фирму под названием Festo Didactic, ведущий в своей области институт технического образования и поставщик консалтинговых услуг. На протяжении 1980–1990-х гг. Festo Didactic обучала будущих специалистов по автоматизации, в особенности в развивающихся странах, частично за счет правительенной финансовой поддержки. В результате на продуктах компании обучалось целое поколение молодых инженеров и технических специалистов, впоследствии ставших ее пользователями и клиентами. Все это оказало устойчивый эффект на объемы продаж главного бизнеса Festo. Сегодня Festo Didactic является мировым лидером в области технического базового обучения и повышения квалификации. Приблизительно 42 000 специалистов каждый год проходят обучение в Festo Didactic, а 36 000 технических школ и университетов пользуются продуктами, разработанными Festo (рис. 38).

Amazon также руководствуется стратегией использования по максимуму. Ее подразделение Amazon Web Services предлагает широкий ассортимент сервисов по управлению интернет-инфраструктурой, извлекая выгоду из всего 20-летнего опыта Amazon как гиганта электронной коммерции. Несколько сот тысяч компаний в 190 странах пользуются арендой виртуальных серверов и обращаются за консультациями относительно управления данными и серверами, предоставляемыми Amazon Web Services.



Рис. 38. «Использование по максимуму» в Festo

BASF – немецкая компания, производящая химические вещества, пластmassы и синтетические материалы для промышленного пользования. Заводы соединены между собой сложным комплексом, так называемым BASF Verbund, благодаря которому сырье расходуется намного эффективнее, а побочные продукты одного этапа повторно используются на других этапах. В рамках комплекса Verbund BASF часто сотрудничает с дочерними компаниями и периодически с внешними партнерами. Они нередко становятся покупателями ее побочных продуктов, что приносит компании дополнительный доход.

Sennheiser Electronic GmbH & Co. KG (Sennheiser) – это немецкий производитель первоклассного аудиооборудования, в частности наушников, микрофонов и стереофонических радиоприемников для частных и корпоративных клиентов. Шаблон «Использование по максимуму» оказался для компании тем самым средством, который позволил ей на полную

мощность задействовать свои колоссальные технические знания в этой области. Производство высококачественного аудиооборудования дополняется Sennheiser Sound Academy, которая проводит обучение и делится профессиональными знаниями с сотрудниками, розничными продавцами и клиентами по широкому спектру вопросов, связанных с аудиотехнологиями. Как следствие компания укрепляет свои позиции авторитетного специалиста в области аудиотехники.

Когда и как применять шаблон «Использование по максимуму»

Шаблон «Использование по максимуму» придает ключевым аспектам специализации более широкий смысл, нежели обычному аутсорсингу. Воспринимайте свои ключевые компетенции как трамплин к новым рыночным возможностям. Уникальные, не поддающиеся копированию знания и умения прокладывают путь к новым рынкам. Компании, производящие высокоточное оборудование в автомобильном секторе, не упустили возможности модели «Использование по максимуму» и переключились на производство медицинского оборудования. Прежде чем прокладывать курс, определитесь, какие технологии, процессы и компетенции способствуют вашим ключевым аспектам специализации. Отталкиваясь от полученных оценок, изучайте рынки, где можно их по-новому применить.

Несколько вопросов для размышления

- Знаем ли мы свои ключевые знания и умения?
- Действительно ли они уникальны?
- Есть ли другие отрасли, в которых мы можем применить свои профессиональные знания и умения?
 - Была ли проведена экспертами на новом целевом рынке оценка потенциала, содержащегося в наших ключевых компетенциях?
 - Проверили ли мы на практике – фактами и внешней экспертизой – свои предположения относительно целевого рынка, его характеристик и привлекательности?

20. «Контракты, основанные на показателях». Оплата зависит от результата

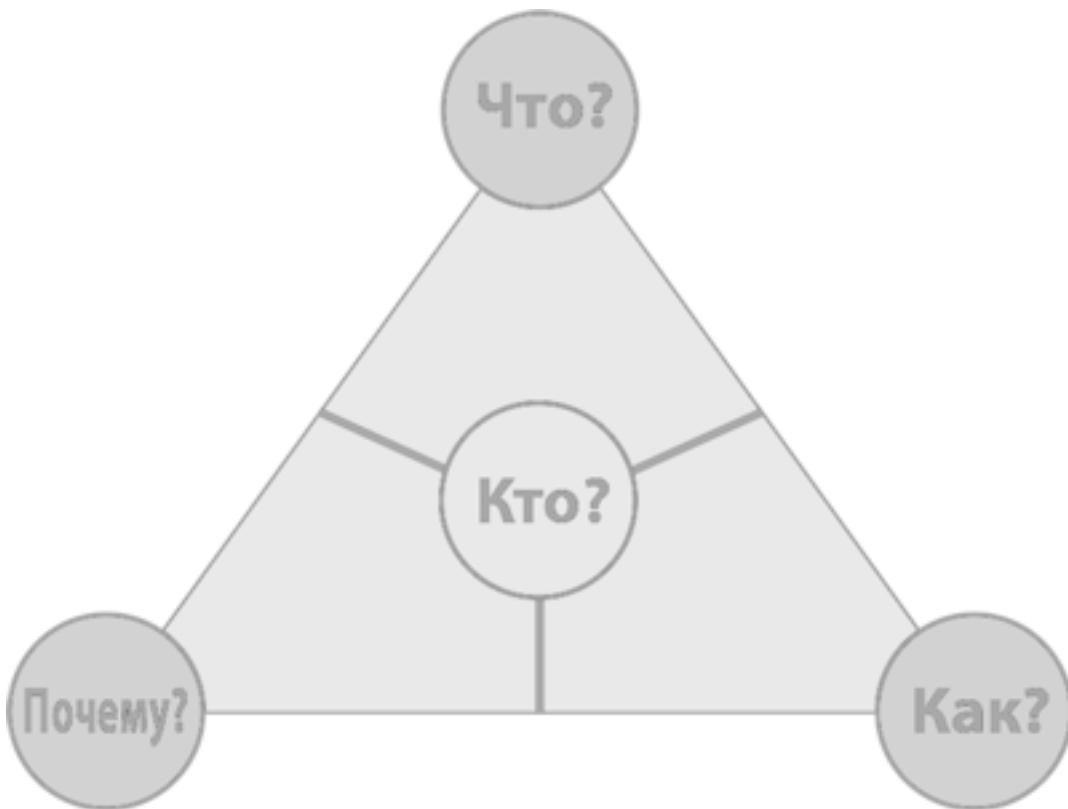


«Контракты, основанные на показателях» Оплата зависит от результата

Шаблон

Бизнес-модель «Контракты, основанные на показателях» подразумевает расчет цены на продукты исходя из оказанных услуг, а не номинальной стоимости. Данные услуги измеряются как точная выходная величина, за которую клиенты платят определенную сумму (что, почему). В указанную сумму входят все соответствующие расходы – операции, обслуживание и затраты на ремонт, – с тем чтобы клиенты могли с легкостью контролировать свои расходы (что). Следует отметить, что интенсивность использования продукта никак не связана с ценой, поэтому данный шаблон является противоположностью «Оплате по факту использования». Производителю, который распространяет указанную продукцию, часто придется интегрироваться в процессы создания потребительской стоимости (как), передавая вместе с продуктом прошлый опыт и накапливая новый вместе с его применением (почему). Интегрированные системы владения и оперирования – экстремальный вариант данного шаблона, когда компания продолжает владеть и управлять продуктом, приобретенным другой компанией (как). Более высокий

финансовый и операционный риск компенсируется долгосрочными отношениями сотрудничества с клиентами (почему).



Происхождение

Шаблон «Контракты, основанные на показателях» изначально являлся одним из методов управления инфраструктурой государственного сектора: концепция применялась в государственно-частном партнерстве с середины XX в. Государственно-частное партнерство – соглашения о сотрудничестве между государственными органами и частными предприятиями. Первые предоставляют вторым концессии, официально уполномочивая тех выполнять государственные функции. Как правило, компании получают вознаграждение на основании удовлетворенного спроса (скажем, созданных ими мест в детских садах). Иными словами, оплата зависит от результата.

С временем схема компенсации по результатам перетекла в промышленность (рис. 39). Основоположником шаблона «Контракты, основанные на показателях» стал британский производитель авиационных двигателей Rolls-Royce. В начале 1980-х гг. колossalный успех компании принесла схема «Оплата за летный час» (Power by the hour). Rolls-Royce продает не двигатели как таковые, а их работоспособность в летных часах. При этом компания оставляет за собой право владеть, обслуживать и ремонтировать двигатели. Программа пользуется большой популярностью у клиентов, и благодаря ей Rolls-Royce получает около 70 % прибыли.



Рис. 39. «Контракты, основанные на показателях»

Новаторы

Модель «Контракты, основанные на показателях» находит применение во множестве областей. В химической индустрии BASF Coatings ее использует с конца 1990-х, работая по схеме «стоимость на единицу продукции». Стоимость лакокрасочного покрытия транспортного средства рассчитывается, исходя из покрытого изделия (или элемента), а не количества использованной краски. BASF взяла на себя определенные обязательства по качественной покраске кузовов, обеспечивая клиентам поддержку на местах и помогая повышать эффективность. Любая экономия, достигнутая за счет бережливого использования отделочного материала, делится между клиентами и компаниями, что приводит к обоюдной выгоде.

Xerox – американский производитель принтеров, фотокопировальных машин и прочих периферийных устройств, который предлагает также широкий ассортимент услуг по управлению документированием. Принтеры и фотокопировальные аппараты поставляются клиентам, но остаются собственностью Xerox. Обширные ресурсы и богатый опыт обслуживания компании помогают сокращать издержки и повышать эффективность. Говоря иначе, Xerox поставляет и обслуживает принтеры, фотокопировальные аппараты и прочую технику, а клиенты платят из расчета за напечатанную страницу. Колossalный опыт Xerox в этой области позволяет ей работать с более низкими операционными издержками и получать более высокую прибыль.

Smartville – завод-изготовитель, расположенный во Франции, где производятся автомобили бренда Smart. Это совместное предприятие Daimler (на сегодняшний момент Daimler-Benz) и швейцарского производителя часов Swatch. Smartville выпускает популярные компактные автомобили, снаженные как электрическими, так и бензиновыми двигателями. Все основные поставщики компонентов Smart располагаются на заводе-изготовителе или около него. Smartville отличается самым низким уровнем собственного производства, составляющего всего 10 %. Концепция производства Smartville подразумевает эффективную интеграцию поставщиков в производственный процесс. Автомобили производятся под заказ с модульной доставкой систем от поставщиков, чье близкое расположение облегчает взаимодействие и ускоряет доставку без необходимости длительного хранения. Эффективная интеграция компаний обуславливает сокращение времени производства, снижение издержек, более результативное сотрудничество между поставщиками и в конечном счете ведет к более высокой прибыли.

Когда и как применять шаблон «Контракты, основанные на показателях»

Данный шаблон позволяет монетизировать имеющиеся знания и услуги, включая знания о процессах, ноу-хау, связанные с техобслуживанием, и прочие соответствующие услуги. Бизнес-модель «Контракты, основанные на показателях» отлично подойдет, если вы работаете со сложными продуктами, имеющими не менее сложное применение. К ней с воодушевлением отнесутся и клиенты, желающие избежать авансовых расходов, и те, кто планирует увеличить прозрачность и стабильность в отношении стоимости конечных товаров и услуг.

Несколько вопросов для размышления

- В чем действительно нуждаются наши клиенты?
- Принесут ли дополнительную стоимость клиентам предложенные нами пакеты знаний и услуг?
 - Предпочтут ли клиенты прозрачность структуры издержек, которая позволит им управлять расходами на основе фактически использованных услуг?
 - Как нам разработать цепочку создания стоимости таким образом, чтобы максимально увеличить надежность и качество исполнения?

21. «Краудсорсинг». Привлечение «толпы»



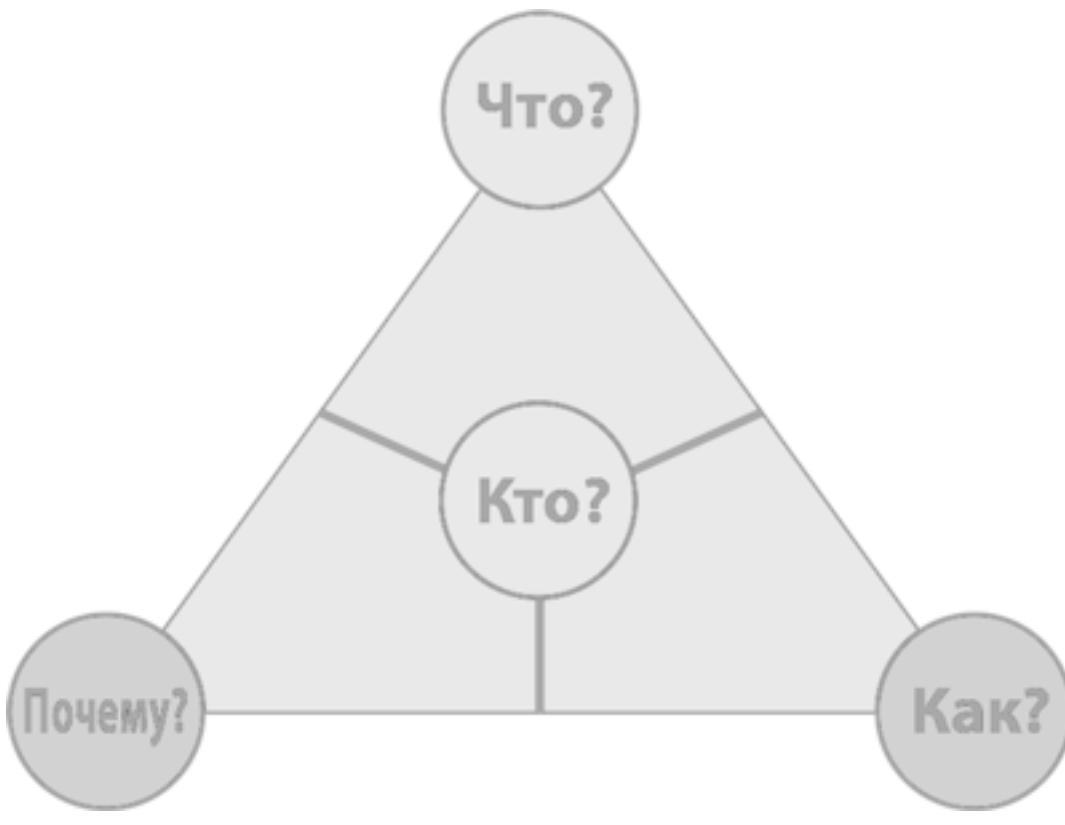
«Краудсорсинг» Привлечение «толпы»

Шаблон

Краудсорсинг (рис. 40) – это передача специфической задачи внешним исполнителям, которые обычно узнают о ней посредством открытого призыва (как). Цель шаблона «Краудсорсинг» – расширить знания и источники инновационных возможностей компаний и создать условия для разработки более дешевых и эффективных решений (почему). Посредством краудсорсинга могут выполняться такие задачи, как, скажем, генерирование оригинальных идей или решение специфических проблем.

Шаблон «Краудсорсинг» идеально подходит для сбора информации о пожеланиях и предпочтениях клиентов относительно будущих продуктов (почему). К участию в краудсорсинговом проекте «толпу» можно привлечь как внешними, так и внутренними стимулами. В

то время как одни компании предлагают участникам денежное вознаграждение, другие полагаются на их лояльность или личный интерес каждого участника к рассматриваемому вопросу.



Происхождение

Хотя сам термин «краудсорсинг» был введен в обращение Джейфом Хау, редактором журнала *Wired*, только в 2006 г., эта бизнес-модель в ходу уже давным-давно. Исторический пример краудсорсинга можно отыскать в британском Законе о долготе от 1714 г., согласно которому правительство обещало вознаграждение в 20 000 фунтов тому, кто предложит практический способ точного определения долготы. В то время мореплавателям не составляло труда определить широту с помощью компаса, но вот метода точного установления долготы тогда еще не существовало. Из-за этого морские путешествия были сопряжены с огромной опасностью, и морякам приходилось либо выбирать долгие и сложные окольные пути, либо идти на большой риск. В 1773-м вознаграждение было выплачено англичанину Джону Гаррисону за морской хронометр, благодаря которому извечная проблема определения долготы была наконец-то решена.

Хотя формально шаблон «Краудсорсинг» не нов, сегодня его применение значительно отличается того, что было ранее. В прошлом о задачах объявлялось преимущественно устно или в газетах, поэтому о них становилось известно только ограниченному круг лиц. Сегодня же задания объявляются чаще всего в Интернете, что несомненно расширяет охват аудитории.

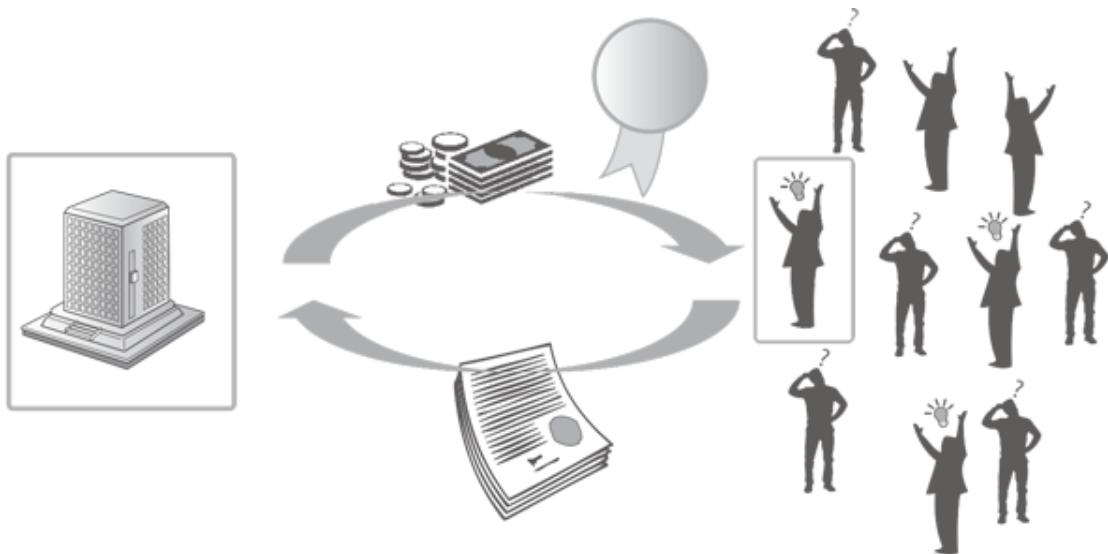


Рис. 40. Логика краудсорсинга

Новаторы

В последние годы шаблон «Краудсорсинг» обрел небывалую популярность благодаря новой форме объединения исполнителей по всему Интернету. Threadless, компания, основанная в Чикаго в 2000 г., выстроила на краудсорсинге целый бизнес, приглашая дизайнеров со всего мира выставлять на своей платформе дизайны футболок. Клиенты голосуют за понравившуюся модель, а Threadless выпускает и продает самые популярные из них. Дизайнеры получают финансовое вознаграждение, если их работа отбирается для производства, и еще раз, если рисунок используется для новой партии изделий или побеждает в конкурсе. С помощью этого метода Threadless каждую неделю выпускает три-четыре новые модели, неизменно пользующиеся большим спросом.

За последние 25 лет рост американской компании Cisco обеспечивался главным образом за счет приобретения других фирм и инноваций. Компания демонстрирует настолько выдающиеся результаты в плане инноваций, что даже превзошла Bell Labs, которая долгое время сохраняла статус крупнейшей исследовательской лаборатории в мире. Cisco регулярно использует шаблон «Краудсорсинг» в стратегии «открытой инновации» для генерирования новых идей. С 2007 г. компания проводит краудсорсинговые конкурсы I-Prize, участвовать в них приглашаются молодые новаторы, которые имеют возможность подать интернет-заявку и представить свое инновационное решение. Высшее руководство компании выбирает наилучшую идею, которая получает финансирование и реализуется на практике. В обмен на приличное денежное вознаграждение победитель уступает права на интеллектуальную собственность. Благодаря конкурсу I-Prize Cisco может пользоваться креативным и интеллектуальным потенциалом людей со всего мира, а в результате – получить доход от успешных инноваций и приобретения прав на интеллектуальную собственность. Новаторов же ожидает не только денежная награда, но и всеобщее признание и почет.

Procter & Gamble (P&G) – еще один пример компании, успешно осуществляющей инновации посредством «Краудсорсинга». В начале XXI в. P&G столкнулась с серьезным кризисом, снижением прибыли и резким увеличением расходов на исследования и разработки. Чтобы выйти из тяжелой ситуации, компания разработала краудсорсинговую программу «Присоединяйся и развивайся», одновременно с этим повысив лимит сторонних идей, используемых в разработках, с 15 до 50 %. Для достижения столь амбициозной цели P&G создала масштабную сеть внешних партнеров, связав 9000 своих исследователей с 1,5 млн ученых по всему миру.

Программа «Присоединяйся и развивайся» позволила исследовательскому отделу Procter & Gamble всего за пять лет повысить продуктивность более чем на 60 %.

InnoCentive – это краудсорсинговая платформа, запущенная американской фармацевтической компанией Eli Lilly. InnoCentive специализируется на поиске решений в самых различных сферах, включая машиностроение, науку и бизнес. Компании, столкнувшиеся с научно-исследовательскими и конструкторскими проблемами («охотники за решением»), сообщают о своих требованиях на интернет-платформе InnoCentive и предлагают денежное вознаграждение с целью привлечь людей со всего мира к решению задачи и, выбрав нужную идею или решение, получить права на интеллектуальную собственность. «Толпу» составляют в подавляющем большинстве первоклассные специалисты, которые бесплатно размещают на платформе свои предложения. Компании платят InnoCentive стандартную комиссию в размере \$2000–\$20 000 за возможность публикации своих заданий на платформе, при этом суммы приза порой достигают \$1 млн. Обращаясь за услугами к всемирной сети экспертов, InnoCentive помогает компаниям сократить затраты на научно-исследовательские разработки, в то время как авторы решений получают за свои интеллектуальные усилия денежный приз. Концепция InnoCentive вывела ее в лидеры в данной области и помогла завоевать репутацию одного из самых успешных краудсорсинговых посредников.

Схожей краудсорсинговой технологической и научной платформой является NineSigma. Другие платформы специализируются на иных сферах: дизайн (99designs.co.uk), дешевый труд (freelancer.com) или просто новые идеи (atizo.com). Многие компании успели разработать собственные платформы для привлечения потенциальных пользователей, клиентов, поставщиков или фрилансеров. Условием создания таких платформ является привлекательность в глазах авторов решений – например, ассоциация с известным брендом или репутация честной компании.

Когда и как применять шаблон «Краудсорсинг»

На стадии генерирования идей применять «Краудсорсинг» может любая компания. Однако исходя из нашего опыта, мы можем утверждать, что «Краудсорсинг» не подойдет совсем некреативным компаниям, которые хотят переложить бремя поиска новых идей на общественность. Если вы уже идете по пути инноваций, то «Краудсорсинг» принесет вам несомненную пользу: вы сможете раскрыть свой инновационный потенциал, заручившись поддержкой «толпы», или укрепить отношения с клиентами, подключив их к процессу генерирования идей. Дополнительный плюс «Краудсорсинга» в укреплении лояльности клиентов к вашему бренду. Рынок для провайдеров краудсорсинговой платформы бесконечен – все больше провайдеров обслуживают довольно узкие сферы. При этом мало кто из них в состоянии сохранять конкурентоспособность долгое время.

Несколько вопросов для размышления

- Сможем ли мы создать сообщество, в которое войдут люди, заинтересованные в генерировании для нас новых идей?
- Можем ли мы достаточно четко формулировать свои проблемы, чтобы «толпа» откликнулась на них в Интернете?
- Определили ли мы четкие и прозрачные критерии, согласно которым будут отбираться лучшие идеи?
- В состоянии ли мы доступно описать все этапы процесса?

- Сможем ли мы управлять динамикой социальных медиа, например, оценивать групповую динамику?

Вопросы для провайдера краудсорсинговой платформы

- Существует ли реальный рынок для выбранной тематики и (или) сообщества?
- Удастся ли нам привлечь компании и соответствующую «толпу»?
- Тщательно ли мы выверили модель получения дохода?

22. «Краудфандинг». Коллективное финансирование



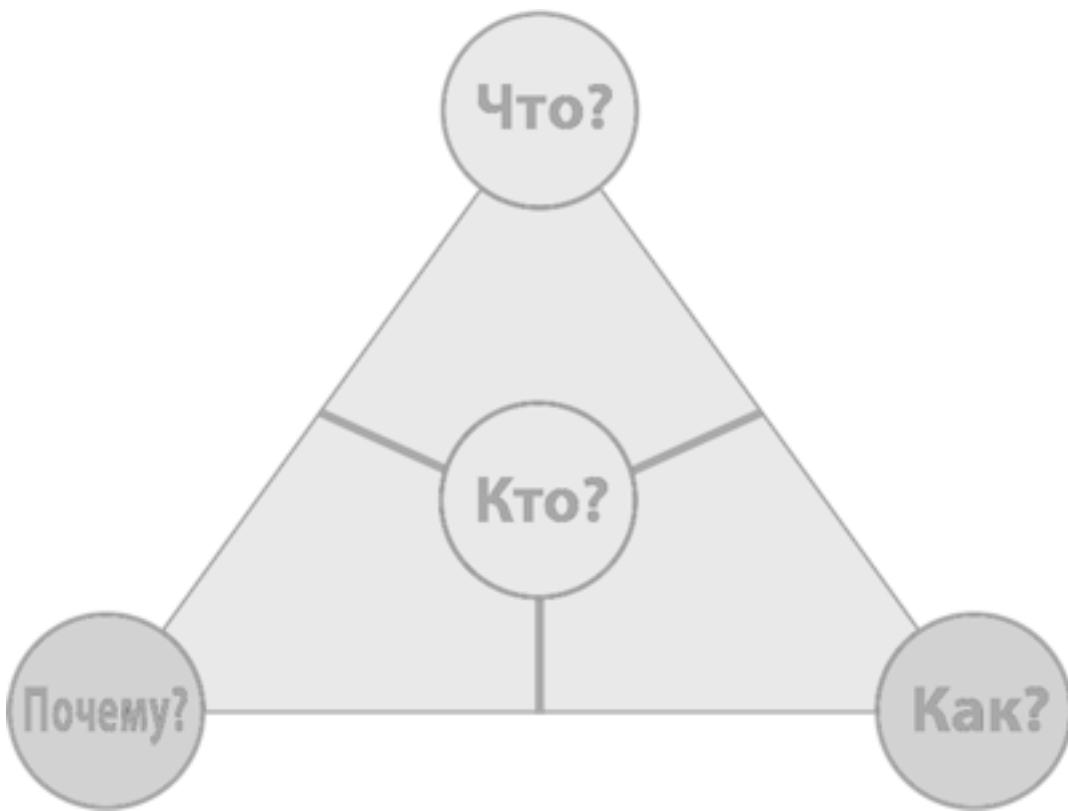
«Краудфандинг»

Коллективное финансирование

Шаблон

Бизнес-модель «Краудфандинг» связана с финансированием того или иного проекта большим количеством частных лиц. Ее цель – ограничить влияние профессиональных инвесторов (как). Сбор средств начинается с объявления, знакомящего общественность с проектом, который нуждается в финансовых вливаниях (как). Большинство краудфандеров, как их называют, это частные лица или частные группы, которые по собственному усмотрению выбирают суммы для инвестирования в тот или иной проект. В обмен на финансовую поддержку жертвователи получают определенное вознаграждение, так или иначе связанное: готовый продукт, полученный в результате реализации проекта (например, CD или DVD), или специальные дополнительные преимущества, скажем, бонусные материалы (как). Финансирование обычно строится по принципу «все или ничего». Иными словами, проект претворяется в жизнь

только при сборе минимально необходимой суммы, что снижает вероятность его прекращения или паузы после начала реализации.



В отличие от традиционных финансистов и банкиров краудфандеры менее заинтересованы в максимально возможной отдаче от вложений. Их больше привлекает содействие в реализации проекта. Иногда для поддержания искреннего интереса устанавливаются ограничения на вкладываемые в данный конкретный проект суммы. Сегодня эти ограничения обрели юридический статус в рамках финансовых законов, вступивших в силу в разгар финансового кризиса прошлого десятилетия. Для авторов проекта шаблон «Краудфандинг» открывает уникальные возможности по расширению круга инвесторов и тем самым повышает их шансы на более выгодные финансовые условия (почему). Предварительное объявление о начале проекта также служит бесплатной рекламой автору и может положительно сказаться на последующем успехе продукта (почему).

Происхождение

«Краудфандинг» как бизнес-модель практиковался еще в древние времена. Уже тогда общественность собирала деньги на строительство храмов и прочих сооружений. Сегодня с развитием Интернета и созданием краудфандинговых платформ шаблон обретает все большую привлекательность для физических и юридических лиц. Британская рок-группа Marillion одной из первых воспользовалась краудфандингом: в 1997 г. после выпуска своего последнего альбома команда, связанная контрактом с мелким лейблом, не могла позволить себе тур по Соединенным Штатам. Но тут подключились фанаты и в ходе краудфандинговой интернет-кампании совместными усилиями собрали достаточно средств для организации тура. С тех пор музыканты из Marillion еще не раз прибегали к этой тактике для финансирования выпуска и маркетинга своих альбомов.

Новаторы

Независимая кинокомпания Cassava Films первой задействовала шаблон «Краудфандинг» в Интернете для (частичного) финансирования фильма. Не располагая достаточными ресурсами для завершения постпроизводства своего фильма «Письма издалека» (Foreign Correspondents), режиссер и основатель Cassava Films Марк Тапио Кинс после съемки основных эпизодов открыл сайт, предлагая заинтересованным лицам помочь довести фильм до конца. «Толпа»⁹ с удовольствие приняла участие в проекте, который сочла увлекательным, а производственная компания Кинса не зависела от крупных инвесторов. Компания получила доход от последующей дистрибуции и авторских прав, инвесторы – прибыль от вложений, а «спонсоры» – удовлетворение от непосредственной связи с проектом.

Очередной пример успешного применения «Краудфандинга» – стартап Pebble Technology, который в 2009 г. запустил проект на краудфандинговой платформе Kickstarter. Перед компанией стояла задача – собрать \$100 000 на производство часов Pebble, цифрового устройства, которое посредством Bluetooth может соединяться со смартфонами, позволяя пользователям получать звонки и читать сообщения или электронные письма прямо на экране часов. Проект ждал столь оглушительный успех, что Pebble собрала требуемую сумму всего за два часа. Всего же поступило \$10 млн, в сто раз больше изначально запланированной суммы!

Приведем еще один показательный пример использования краудфандинга: diaspora, некоммерческая организация, децентрализованная социальная сеть, не принадлежащая ни одному физическому или юридическому лицу, что освобождает ее от влияния крупных корпораций, рекламных кампаний или поглощений. Пользователи diaspora сохраняют все права на свою информацию. Чтобы финансировать разработку программного обеспечения, diaspora запустила проект на сайте Kickstarter, собравший \$200 000 (в 20 раз больше изначальной целевой суммы \$10 000). Текущий доход поступает от пожертвований и продажи футболок. Это отличный пример полезности шаблона «Краудфандинг» для компаний, предлагающих эмоционально заряженные продукты на ранних этапах своего становления (рис. 41).



Рис. 41. «Краудфандинг»: бизнес-модель Kickstarter

⁹ Английское слово crowdfunding происходит от слов crowd – «толпа» и funding – «финансирование». – Прим. ред.

Когда и как применять шаблон «Краудфандинг»

Данный шаблон придется по душе и компаниям, и частным лицам. В первую очередь «Краудфандинг» обеспечивает доступ к беспроцентным финансовым ресурсам. К тому же он помогает инициаторам проекта уже на ранних этапах заручиться одобрением своих идей и спрогнозировать будущий успех реализуемых проектов. Более того, инициаторы проекта получают полезную обратную связь, критические отзывы и комментарии от заинтересованных участников, что позволяет им корректировать идеи без необходимости готовить прототипы или тестировать продукты на дорогостоящих пилотных этапах. Используйте «Краудфандинг», если вас посетила оригинальная идея, в которую, как вам кажется, люди будут готовы вложить деньги в доказательство своей уверенности.

Несколько вопросов для размышления

- Достаточно ли увлекательна идея, чтобы собрать необходимые средства?
- Следует ли нам предлагать спонсорам вознаграждение, будь то в денежной или иной форме, и как удостовериться, что оно отвечает действующему законодательству?
- Как нам защитить свою интеллектуальную собственность?
- Могут ли краудфандеры стать нашими новыми клиентами или даже поклонниками продукта?

23. «Лицензирование». Коммерциализация интеллектуальной собственности

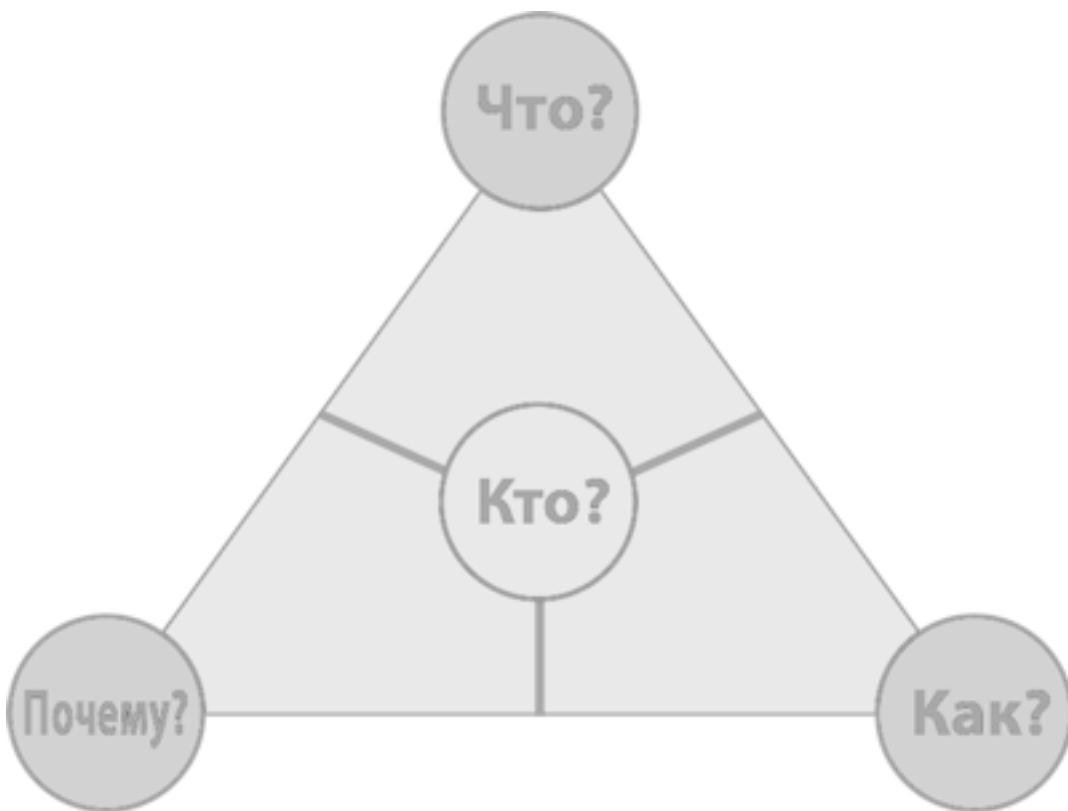


«Лицензирование» Коммерциализация интеллектуальной собственности

Шаблон

Бизнес-модель «Лицензирование» (рис. 42) работает с созданием интеллектуальной собственности, которая лицензируется третьими сторонами. Основное внимание уделяется скорее вопросу коммерциализации прав (как), чем извлечению прибыли из интеллектуальной собственности. Важное преимущество «Лицензирования» состоит в том, что права могут продаваться нескольким заинтересованным сторонам. «Лицензирование» способствует диверсификации прибыли и рисков компании (почему). Более того, в силу ускоренных темпов распространения товаров и услуг соответствующий бренд становится все более узнаваемым, и клиенты с большей вероятностью сохраняют лояльность по отношению к нему (почему). Из минусов можно отметить более низкие по сравнению с полной продажей интеллектуальной

собственности лицензионные платежи. Из плюсов: товары и услуги распространяются намного быстрее, что обуславливает большие объемы продаж (почему).



Среди преимуществ «Лицензирования» следует отметить еще и возможность целиком и полностью сосредоточиться на исследованиях и разработках без необходимости владеть дополнительными знаниями о производстве или применении (как, почему). Эти задачи принимают на себя покупатели прав. Выгода второй стороны в том, что ей не нужно заниматься дорогостоящими, продолжительными или непредсказуемыми исследованиями и разработками.

Происхождение

Концепция «Лицензирования» уходит корнями в Средние века, когда папа римский выдавал лицензии местным сборщикам налогов, чтобы те могли выступать официальными представителями католической церкви. Практика передачи прав в обмен на лицензионные отчисления продолжилась в XVIII в., когда две английские знатные дамы согласились поставить свое имя на ряде продуктов одного косметического бренда в обмен на долю в прибыли.

Anheuser-Busch, основанная в 1852 г. немецкими бизнесменами Адольфом Бушем и Эберхардом Анхойзером, является в настоящее время американской пивоваренной компанией, больше известной как производитель пива Budweiser. Буш продал по лицензии свое имя и название компании производителям таких продуктов, как календари, штопоры и ножи, которые выиграли от ассоциирования с известной пивоварней. Хотя Anheuser-Busch получала незначительный доход от лицензирования, компания могла похвастаться обширной дистрибуцией товаров с ее именем, благодаря чему сформировала яркую индивидуальность бренда, подталкивающую покупателей приобретать пиво и другую продукцию Anheuser-Busch. А это не могло не сказаться самым положительным образом на доходах и прибыли.

Мультипликационный персонаж Микки-Маус, созданный Уолтом Диснеем в 1928 г., является одним из самых известных примеров «Лицензирования». В 1930-м Дисней продал лицензию компании, которая стала производить школьные ранцы с Микки-Маусом. За ними последовали фильмы, видеоигры и масса прочих товаров. С помощью этой модели Уолт Дисней сформировал на удивление мощный бренд и сколотил огромное состояние.



Рис. 42. «Лицензирование»

Новаторы

Одной из самых известных компаний, использующих бизнес-модель «Лицензирование», является, вероятно, IBM. Компания была основана в Соединенных Штатах в 1911 г. и уже долгое время представлена практически во всех странах мира. IBM начала лицензировать свою интеллектуальную собственность на ранних этапах, задолго до того, как большинство конкурентов в области информационных и медиатехнологий последовали ее примеру. Научно-исследовательский отдел IBM порой создает технологии, которые невозможно напрямую применить к новым собственным продуктам, так что по крайней мере некоторая их часть продается по лицензии другим компаниям. Доход IBM от «Лицензирования» составляет порядка \$1,1 млрд. Подразделение IBM Research преследует конкретную цель – создавать инновации для продажи по лицензии другим компаниям. Залог успешного применения «Лицензирования» – жесткое патентование, вот почему IBM придает огромную важность патентным стратегиям.

Базирующаяся в английском Кембридже ARM – это компания, специализирующаяся на программном обеспечении и полупроводниках. Она занимается разработкой системных архитектур и спецификаций для микропроцессоров, хотя сама их не выпускает. Компания сосредоточилась на исследованиях и разработке микропроцессоров и продаже лицензии на чипы заинтересованным компаниям, которые и занимаются их производством. ARM завоевала конкурентное преимущество в сфере разработки микропроцессоров, сделав упор на данный аспект и получая солидные доходы от «Лицензирования» своей интеллектуальной собственности.

Еще одним примером жизнеспособной стратегии лицензирования является немецкий производитель линз для очков Carl Zeiss Vision. Вместо того чтобы самостоятельно производить линзы на собственных огромных производственных мощностях, Zeiss передает малень-

ким лабораториям лицензии на новые технологии, благодаря которым те могут самостоятельно выпускать индивидуальные партии линз. Будучи мировым лидером среди производителей оптики, Carl Zeiss Vision стала инициатором введения данной бизнес-модели. Более десяти лет назад компания разработала и реализовала технологию изготовления индивидуальных очковых линз под названием Freeform.

BASF, крупнейший в мире химический концерн с широчайшей товарной номенклатурой, от химических веществ, пластмассы, функциональных полимеров и средств защиты растений до нефти и газа, также с большой выгодой для себя пользуется бизнес-моделью «Лицензирование». Как и IBM, BASF выдает лицензии на генерируемые отделом НИОКР идеи, которые, будучи неинтересными для самой компании, обладают немалым производственным потенциалом.

Но это вовсе не означает, что BASF не применяет модель «Лицензирование» к продуктам. Своей уникальной технологией обработки Kaurit Light, позволяющей уменьшать вес строительных конструкций (снижение веса на 30 % влечет за собой уменьшение транспортных расходов), компания предлагает деревообрабатывающей промышленности привлекательную альтернативу. С 1930-х гг. BASF продает клеи и пропитывающие смолы, используемые в мебельной и строительной областях и в производстве полов, оставаясь лидером европейского рынка. Эта сфера с исключительно унифицированными и «обезличенными» товарами характеризуется жесткой конкуренцией и высоким ценовым давлением. Ранее BASF применяла доминирующую в отрасли бизнес-модель, продавая химические вещества на вес. С 2013-го компания распространила свою деятельность на деревообрабатывающую промышленность, ее инновационное решение заключалось в том, чтобы использовать новую бизнес-модель, ориентированную на технологии Kaurit Light. В соответствии с этой бизнес-моделью BASF лицензирует технологию Kaurit Light производителям строительных плит на древесной основе и одновременно продает им вспененный полимер и связующий компонент. Такой продукт позволяет BASF создавать дополнительную стоимость для клиентов (более легкие и экономичные продукты) и самой получать более значительную стоимость по сравнению с традиционной бизнес-моделью. Приведенный пример наглядно иллюстрирует, как внедрение новой бизнес-модели влечет за собой большую дифференциацию и явное конкурентное преимущество на товарном рынке, где затраты выходят на передний план.

Основанная в 1973 г. в Италии DIC2 – это работающая по принципу лицензирования фирма, представляющая известные бренды и рисованные персонажи. DIC2 продает третьим сторонам лицензии на вымышленных героев комиксов Marvel Comics, а также «Звездных войн» и «Зорро». Компания также представляет различные бренды в секторе искусства и моды и такие крупные компании, как Shell, Route66 и Penthouse. Сосредоточившись на приобретении и контроле лицензий для брендов и мультипликационных персонажей, DIC2 выступает посредником между владельцами международных прав и лицензиатами.

Когда и как применять шаблон «Лицензирование»

Данный шаблон находит наилучшее применение в информационно и технологически насыщенных контекстах. «Лицензирование» представляет собой интересный вариант монетизации продуктов и технологий, не составляющих ядро вашего бизнеса. Вместо того чтобы просто отказаться от них, вы можете воспользоваться моделью «Лицензирование» и получать стабильный поток доходов. Не забывайте, однако, что обязательным условием успешного лицензирования являются надежные патенты. Вы также можете использовать лицензирование как средство повысить степень осведомленности о продукте или бренде и ускорить мировую дистрибуцию.

Несколько вопросов для размышления

- Какие продукты или решения не являются ключевыми для нашей компании и могут быть проданы по лицензии другим компаниям?
- Достаточно ли хорошо защищены наши патенты, чтобы обезопасить нас от конкурентов, разрабатывающих собственные решения?
- Сможем ли мы повысить уровень осведомленности о нашем продукте или бренде благодаря лицензированию продукта партнерам?

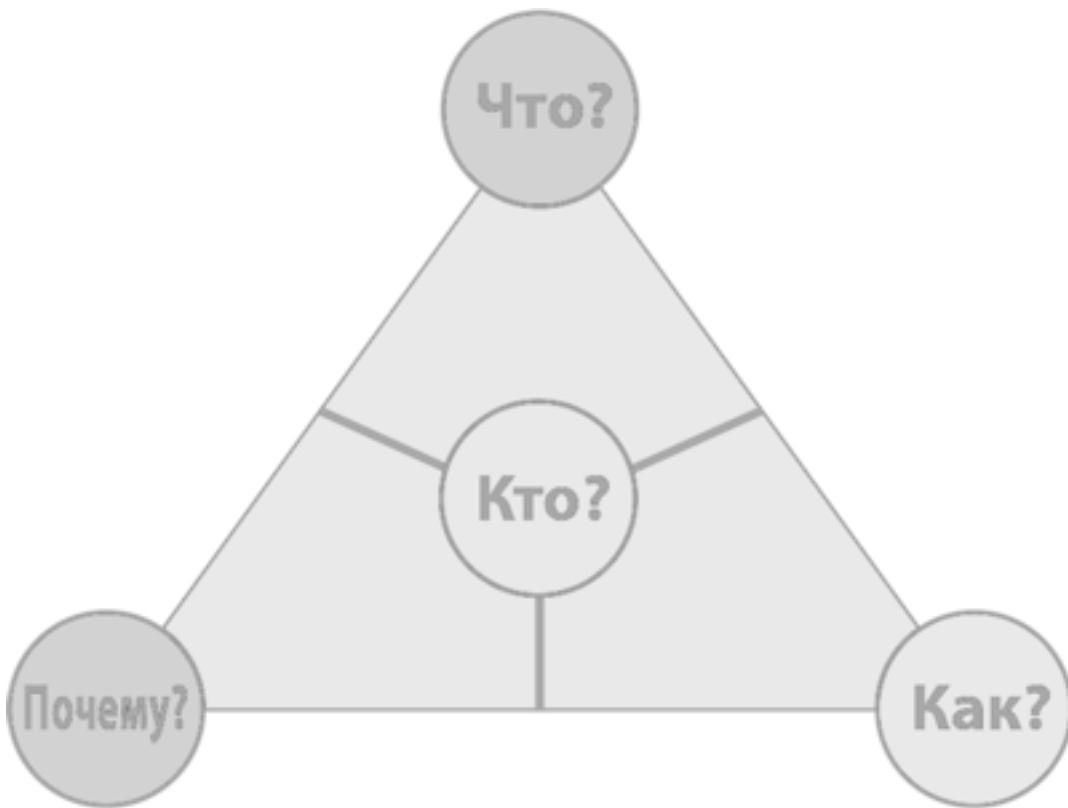
24. «Лояльность клиентов». Стимулирование преданности



«Лояльность клиентов» *Стимулирование преданности*

Шаблон

При использовании модели «Лояльность клиентов» клиенты удерживаются, а лояльность культивируется за счет предоставление стоимости, превосходящей базовые товары и услуги (например, за счет поощрительных программ). Задача – наладить отношения с клиентами и стимулировать их лояльность, награждая потребителей специальными предложениями или скидками. Тем самым клиенты оказываются добровольно связаны с компанией, что мешает им переключаться на товары и услуги конкурентов. А это, в свою очередь, способствует росту дохода компании.



Сегодня программы лояльности, использующие специальные карточки, являются основным средством стимулирования лояльности клиентов. С помощью карточки фиксируются покупки клиента и рассчитывается соответствующее вознаграждение. Подобные бонусы принимают форму либо конкретных товаров, либо скидок с последующих покупок. Товары, предлагаемые лояльным покупателям по сниженным ценам, побуждают их чаще возвращаться в магазин (что). Хотя программы лояльности явно направлены на принятие потребителями рационального решения о покупке, куда важнее тот факт, что они оказывают и психологическое воздействие. В поисках выгодных покупок клиенты зачастую руководствуются «охотниччьим инстинктом», который, кстати сказать, играет намного более важную роль, чем финансовое вознаграждение за участие в программе лояльности. В конечном счете это означает, что в своих решениях о покупках клиенты исходят из бонусов программы лояльности – несмотря даже на то, что в среднем им приходится довольствоваться одним процентом возврата. Программа лояльности позволяет компании получить прибыль от продаж, которые в ином случае не состоялись бы (почему). Вознаграждения могут служить новым источником дохода, так как они выдаются только самой компанией или ограниченным числом компаний-партнеров. Такие вознаграждения стимулируют покупателей, соблазняя тех на дополнительные покупки, хотя обычно покрывают лишь часть стоимости новых товаров или услуг (почему).

Еще один полезный аспект данного шаблона – возможность собирать важную информацию о покупателях. В зависимости от выбранной системы компания может получить практически полное описание покупательского поведения отдельного клиента. Это, в свою очередь, открывает перед ней широчайшие возможности дальнейшего анализа, результаты которого применяются для корректировки будущих предложений (почему), повышения эффективности рекламы и стимулирования дополнительных продаж (см. «Управление данными о клиентах»). У электронного бизнеса даже имеется возможность привязать скидки непосредственно к аккаунту конкретного клиента. Когда клиенты приходят для совершения повторной покупки, скидки применяются автоматически. «Лояльность клиентов» играет особенно важную роль в случае онлайновой торговли ввиду отсутствия физической связи или личного общения между

покупателем и компанией. Как вариант, в подобном контексте можно внедрить программу кешбэка: она схожа с описанными выше программами лояльности, за исключением того, что покупатель получает обратно часть денег от совершенных покупок, а не скидки или материальное вознаграждение.

Происхождение

Шаблону «Лояльность клиентов» уже больше 200 лет. В конце XVIII в. американские торговцы вручали покупателям талоны, которые можно было собирать, а затем обменять на дополнительные продукты. В XIX столетии розничные продавцы раздавали покупателям значки и марки, которые при повторном посещении магазина обменивались на специальные ваучеры. Американская компания Sperry & Hutchinson одной из первых реализовала программу лояльности, организованную третьей стороной, в виде зеленых марок. В соответствии с бизнес-моделью «Лояльность клиентов» покупатели получали зеленые марки при совершении покупок в целом ряде пунктов розничных продаж – супермаркетах, на заправочных станциях и в магазинах. Марки наклеивались в специальный альбом и по достижении определенного количества баллов обменивались на товары из каталога или магазина, участвовавшего в программе Green Shield Stamps. Зеленые марки владельцы розничных магазинов приобретали у Sperry & Hutchinson и раздавали клиентам, компенсируя стоимость марок лояльностью покупателей и более высоким доходом. Популярность такой схемы оказалась выгодной всем сторонам, особенно от продажи марок выигрывала Sperry & Hutchinson.

Новаторы

American Airlines – компания, управляемая AMR Corporation из Форт-Уорта, штат Техас, – одной из первых внедрила в секторе коммерческих авиаперевозок программу лояльности под названием AAdvantage. Система бронирования билетов Sabre предоставляла информацию, позволявшую American Airlines отслеживать, какие клиенты регулярно совершают полеты. Этим «частым путешественникам», как их стали называть, предложили участвовать в программе AAdvantage, благодаря которой они могли накапливать воздушные мили с каждым полетом. Заработанные баллы затем обменивались на повышение класса обслуживания, будущие бронирования, специальные предложения и прочие бонусы. Авиакомпания выигрывала от частых перелетов лояльных клиентов. Стоимость бонусов перекрывалась стабильным (и растущим) доходом от программы. Таким образом, схеме AAdvantage от American Airlines удалось привязать клиентов к компании благодаря бизнес-модели «Лояльность клиентов» (рис. 43).

Payback – немецкая бонусная программа, инициированная компанией Metro A.G. В настоящее время она охватывает свыше 26 млн пользователей. В 2011 г. Payback поглотила крупнейшую в Индии программу вознаграждений i-mint, после ребрендинга получившую название Payback India. За каждый потраченный цент клиентам начисляются на специальном счете баллы, которые можно либо обменять на деньги, вознаграждения, выбранные на сайте Payback или компаний-партнеров, либо пожертвовать на благотворительность. На протяжении всего процесса Payback имеет возможность отслеживать покупательское поведение клиентов в отношении партнеров. Подавляющее число покупателей не имеет ничего против, поскольку 80 % клиентов Payback дают согласие на использование своих данных. Используя такие методы анализа данных, как «добыча знаний», компаниям-партнерам удается повысить рентабельность и результативность операций посредством узконаправленных рекламных кампаний. Информация о клиентах представляет исключительную важность для Payback и ее партнеров, стремящихся повысить объем продаж и дохода.

Принципы «Лояльности клиентов» зачастую применяются в B2B-бизнесе: чем больше объем покупок, тем выше бонус в конце года. Эта простая стратегия формирует устойчивую лояльность без дополнительных расходов на продление контрактов. В более широком смысле управление циклом развития поставщиков зачастую способствует устойчивой лояльности. В автомобильной индустрии, к примеру, это стратегические альянсы между поставщиками первого уровня и первоначальными производителями оборудования.



Рис. 43. «Лояльность клиентов»: программа клиентской лояльности Star Alliance/Lufthansa

Когда и как применять шаблон «Лояльность клиентов»

Данный шаблон отлично подходит для самых различных ситуаций. По большому счету, «Лояльность клиентов» стала уже чем-то вроде необходимости; клиентоориентированные культуры играют важную роль в долгосрочном успехе компаний. Если вы ставите интересы клиента во главу угла и реализуете программы лояльности, то сможете вступить в диалог со своими покупателями. Такие проекты повышают их преданность и способствуют узнанию бренда. Учитывая жесткую конкуренцию в большинстве сфер, завоевание и удержание клиентов не только искусство, но и наука, которыми должен овладеть каждый.

Несколько вопросов для размышления

- Какие каналы наиболее подходят для привлечения и удержания клиентов?
- Какой метод поможет нам достучаться до клиентов?
- Как нам выстроить общение с клиентами и лучше понять их потребности?
- Можем ли мы дать клиентам то, что представляет для них определенную ценность?
- Что сделает клиентов нашими поклонниками?
- Может ли наша компания наладить взаимодействие с клиентами по принципу спортивных клубов?

25. «Магазин в магазине». Интегрированный бизнес

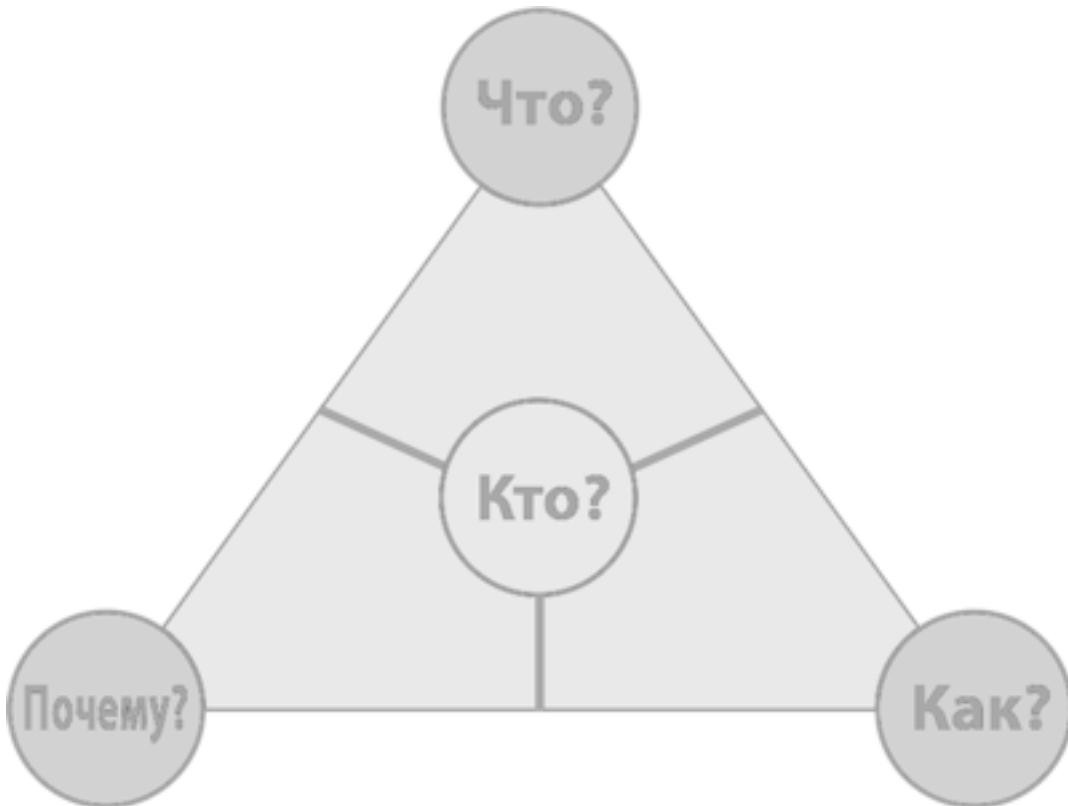


«Магазин в магазине»

Интегрированный бизнес

Шаблон

Бизнес-модель «Магазин в магазине» предполагает, что розничные продавцы или поставщики услуг открывают свой независимый магазин в магазине другой компании (ак). Интегрированный бизнес, как правило, имеет полное право выбирать собственный ассортимент и дизайн торгового места в соответствии со своими предпочтениями, так что бренд никак не страдает. Существование подобных комбинаций отличается возросшей эффективностью, благотворно сказывающейся на обеих сторонах. Заведение-хозяин выигрывает от притока покупателей, привлеченных товарами или услугами мелкого филиала, и от получения арендной платы. Мелкий филиал выигрывает от того, что его бренд представлен в активной торговой или рабочей зоне, а также от относительно дешевых ресурсов вроде площади и персонала. Опыт показывает, что расположение бизнеса в помещении, принадлежащем другой компании, – более дешевый и гибкий вариант, нежели строительство собственного магазина. И, вне всяких сомнений, модель «Магазин в магазине» порой обеспечивает первоклассное местоположение, рассчитывать на которое при других условиях было бы сложно или вообще невозможно (почему).



Разумеется, постоянные клиенты компании-хозяина являются целевыми клиентами интегрированного бизнеса. Но и для компании, сдающей площади в аренду, тоже есть свои плюсы: клиенты могут стать более лояльны благодаря добавленной стоимости в виде дополнительных товаров или услуг (что). К тому же она получает доход от аренды и экономит на представленности определенных продуктов, поскольку данную функцию берет на себя интегрированный бизнес (что, как). Заведения по типу «Магазин в магазине» предлагают клиентам более широкий ассортимент товаров и услуг и дают удобную возможность оплатить все покупки в одном месте (что). Соглашения о таком сотрудничестве могут принимать самые различные формы, от классического договора аренды до инновационных концепций «Франчайзинга».

Происхождение

Данная бизнес-модель была в ходу еще во времена Древнего Рима: вспомним хотя бы, что в огромном здании на рынке Траяна располагались самые различные лавки. Современные версии данной модели начали активно появляться в Соединенных Штатах в начале XX в. Магазины самой разной направленности занимали торговые площади, предлагаемые торговыми центрами. Модель «Магазин в магазине» сформировалась позднее, когда специализированные розничные продавцы начали арендовать помещения у других магазинов и самостоятельно их организовывать (рис. 44).

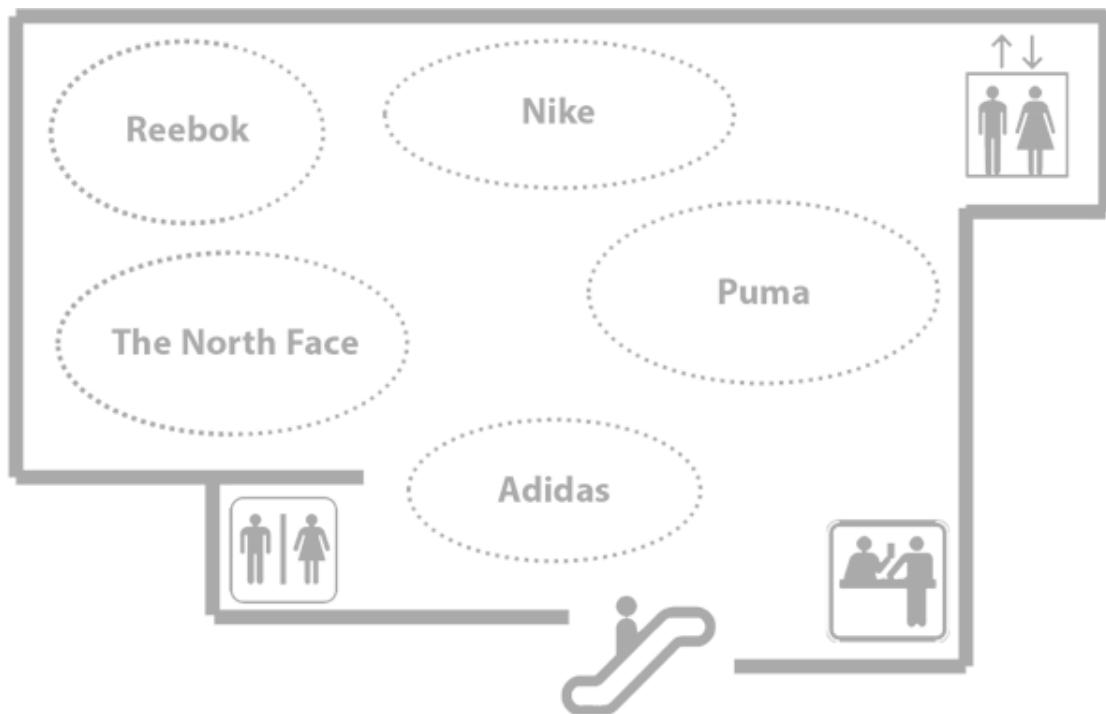


Рис. 44. «Магазин в магазине»

Новаторы

Производитель инструментов Bosch – один из наиболее известных создателей инновационной модели «Магазин в магазине». Этот немецкий поставщик инженерных решений и электроинструментов производит строительные материалы, промышленное оборудование и бытовую технику. На стыке тысячелетий Bosch столкнулась с появлением на рынке все большего числа «безымянных» конкурентов, переманивающих клиентов более дешевыми продуктами. Большинство клиентов, отправляясь в хозяйственный магазин за нужным инструментом, не собирают предварительно никакой информации, способной повлиять на их решение. Значительные расхождения в цене нередко вынуждают покупателей обходить стороной более дорогие бренды, но большинство из них желают получить подробные сведения в месте покупки с тем, чтобы лучше представлять характеристики различных инструментов. Это подтолкнуло авторитетные бренды, такие как Bosch, к тому, чтобы переключиться на концепцию «Магазин в магазине». Сегодня часть продаж происходит в фирменных торговых точках в других магазинах, где они занимают отдельное помещение с фирменным дизайном и выкладкой и полками, на которых размещены специальные рекламные материалы. Здесь покупатели могут получше познакомиться с продукцией Bosch и получить профессиональные консультации. Такой ход позволяет компании позиционировать продукты более выгодно по сравнению с «безымянными» конкурентами, поскольку покупатели высоко ценят компетентность работающих консультантов. Оба преимущества положительно сказываются на прибыли компаний и помогают клиентам сделать выбор в пользу нужного продукта. Компания, сдающая площади в аренду, выигрывает от дополнительного источника дохода и добавленной стоимости, обеспечиваемой владельцами «магазина в магазине».

Deutsche Post, немецкая почтовая служба, также использует концепцию «Магазин в магазине». Содержание почтовых отделений обходится в копеечку. Возникающие, как грибы после дождя, частные курьерские службы и логистические компании плюс все более частое использование электронной почты представляют серьезную угрозу, и владение почтовым отделением

зачастую совершенно неоправданно. В связи с чем Deutsche Post решила размещать стойки в некоторых супермаркетах и торговых центрах. Там можно без проблем получить или отправить посылки и письма, поэтому клиенты только выигрывают от большого числа пунктов почтовых услуг. Прибегая к партнерству с магазинами и различными заведениями, Deutsche Post увеличивает охват и доступность своих услуг вместе с клиентской базой и доходом за счет удобных и многочисленных «магазинов в магазине».

Tim Hortons Inc. – крупнейшая в Канаде сеть заведений быстрого питания. Изначально она ограничивалась предложением кофе и пончиков, а сегодня в ее меню кондитерские изделия, бейглы и пирожные. Сеть владеет тысячами магазинов не только в Канаде, но и в нескольких других странах. Помимо стандартных фирменных магазинов, Tim Hortons размещает магазинчики в аэропортах, больницах и университетах. Открывая множество маленьких фирменных магазинов в многолюдных местах, компания помогает своему бренду стать известнее и заметнее. Используя бизнес-модель «Магазин в магазине» и сотрудничая с другими бизнесами и организациями, Tim Hortons сокращает расходы, поскольку управляет маленькими точками продаж вместо полноразмерных магазинов. Благодаря такому подходу компания расширяет охват, увеличивает клиентскую базу и, следовательно, повышает доход и прибыль.

Шаблон «Магазин в магазине» используется немецким производителем кофе Tchibo. Компания продает традиционные кофейные продукты в кофейнях и кофейных магазинах. Кроме того она предлагает своим клиентам богатый выбор потребительских товаров и услуг, включая одежду, бытовую технику, предметы быта, контрактные мобильные телефоны и туристические страховки. Многие пункты продаж Tchibo представляют собой маленькие магазинчики на территории супермаркетов и прочих предприятий розничной торговли. Компания заключает специальные договоры на аренду этих пунктов продаж, обеспечивающих бренду ключевое позиционирование и расширяющих охват. И все это при сокращении издержек.

Когда и как применять шаблон «Магазин в магазине»

Вы можете обратить внимание на бизнес-модель «Магазин в магазине», если ваши продукты продаются через дистрибуторов или посредников. Шаблон помогает клиентам составить более полное представление о вашем бренде, учитывая, что те могут контактировать с компанией напрямую. К тому же у вас появится возможность услышать непосредственно от клиентов их мнение о ваших решениях.

Несколько вопросов для размышления

- Может ли мы использовать свои каналы продаж для повышения уровня представленности бренда?
 - Как мы можем улучшить знания клиентов о нашем бренде и наших решениях?
 - С помощью каких каналов или платформ мы должны позиционировать себя?
 - Какие партнеры вписываются в наш бренд, подход и ключевые области специализации?

26. «Массовая кастомизация». В расчете на индивидуальность



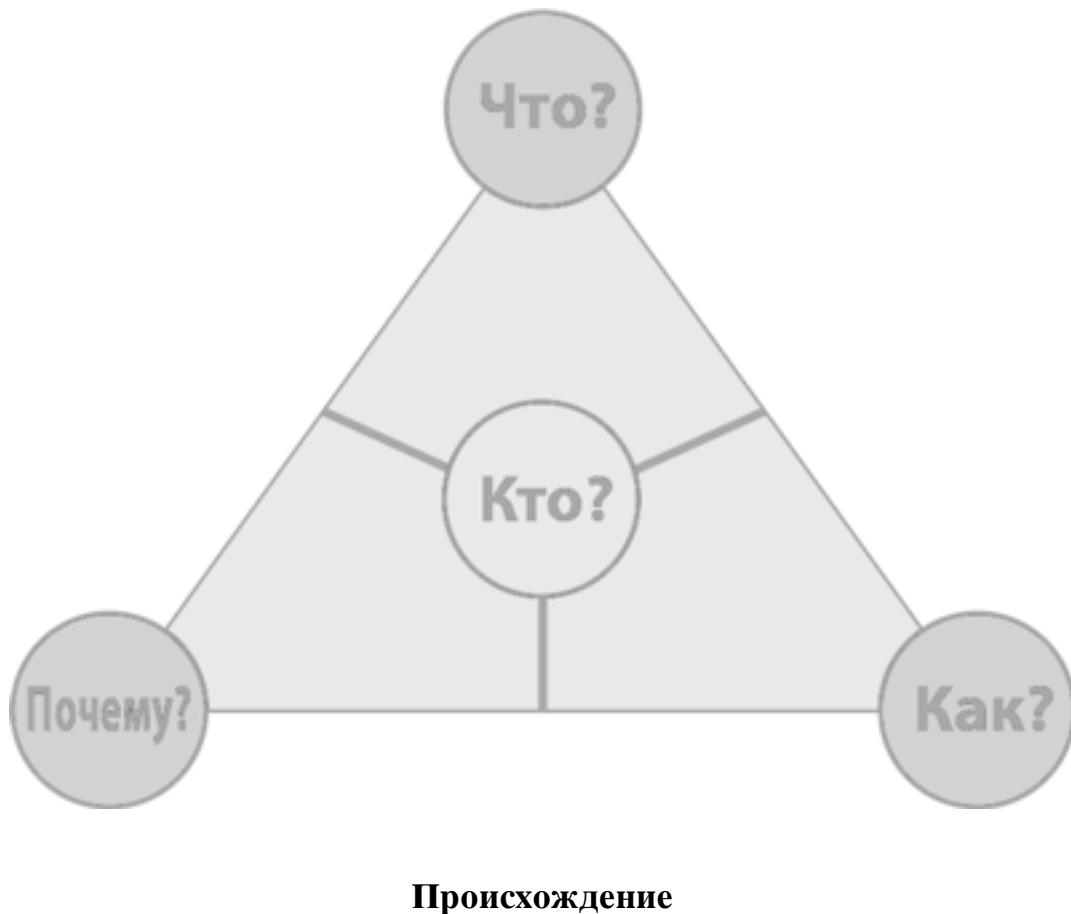
«Массовая кастомизация»

В расчете на индивидуальность

Шаблон

Строго говоря, термин «массовая кастомизация» является по своей сути оксюмороном, поскольку собирает в единое понятие противоречащие друг другу идеи массового производства и кастомизации. В контексте бизнес-моделирования «Массовая кастомизация» предполагает кастомизацию продуктов в соответствии с требованиями покупателей и при этом сохранение высокой эффективности, типичной для традиционного массового производства (что, почему). Такой эффект достигается за счет стандартной архитектуры модульных продуктов (как). Комбинации индивидуальных модулей позволяют создавать бесчисленное количество конечных продуктов для удовлетворения любых пожеланий потребителей. Клиенты выигры-

вают от возможности купить изготовленные на заказ продукты без необходимости существенно за них переплачивать (что). Компаниям же массовая кастомизация услуг позволяет выделяться на фоне конкурентов, занимающихся массовым производством (почему). К тому же она помогает установить более близкие отношения с клиентами, которым дарится чувство сопричастности к индивидуализации своих продуктов. Эмоциональная связь, возникающая у клиентов с продуктами, впоследствии проецируется на компанию в целом (почему).



Явное противоречие в термине «массовая кастомизация» само по себе подразумевает давнее стремление к финансовой жизнеспособности. Как же возможно увязать однотипные продукты, для которых характерна экономия от масштаба, с персонализированным производством? Ответ на этот вопрос появился в 1990-х гг. с наступлением эры автоматизации производственных процессов, благодаря которой были устранены препятствия к эффективному модульному производству. Свою лепту в развитие концепции массовой кастомизации внесла и непрерывная сегментация рынков. Сегодня потребители более не желают довольствоваться унифицированной массовой продукцией и все больше нацелены на персональные решения.

Производитель персональных компьютеров компания Dell одной из первых разглядела потенциал этих усовершенствований. В отличие от конкурентов, продающих компьютеры с заданной конфигурацией, Dell предлагала клиентам компьютеры, собираемые под их индивидуальные запросы. Таким образом бизнес-модель «Массовая кастомизация» помогла Dell занять лидирующие позиции в своей отрасли.

Шаблон активно используется в автомобильной промышленности (рис. 45). Производители автомобилей премиум-класса, в частности, уже давно предлагают покупателям возможность выбрать для себя ходовую часть (седан, универсал, кабриолет и т. д.), электропривод, автоматическую или ручную коробку передач, цвет кузова, цвет салона, обода и т. д. Для более

дешевых автомобилей, наоборот, предлагается меньшее количество опций, дополнительные компоненты обычно доступны в пакетах или привязаны к модели. Все это уменьшает число вариантов, которые обязаны выпускать производители, и одновременно упрощает выбор покупателям. «Массовая кастомизация» повышает маржу автомобильной индустрии на 5 %.

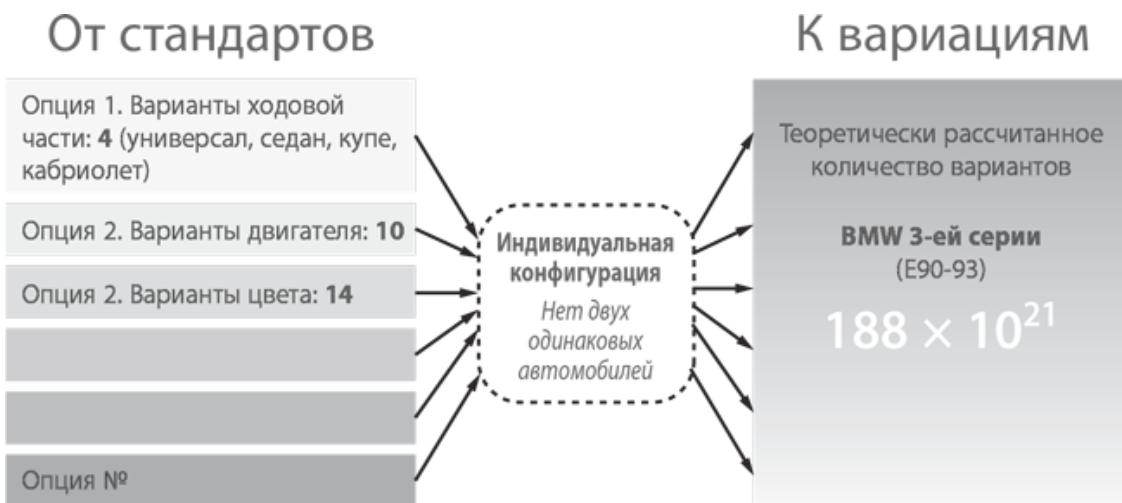


Рис. 45. «Массовая кастомизация» в автомобильной промышленности

Новаторы

Благодаря «Массовой кастомизации» были осуществлены и многие другие инновации. Levi's поэкспериментировала с данной бизнес-моделью в 1990-х гг., когда запустила проект Levi's Personal Pair. Джинсы подгоняются под индивидуальные размеры каждого конкретного покупателя, что влечет за собой тысячи комбинаций посадки, а не традиционные 52. Продавец снимает мерки с покупателя и заносит их в единую компьютерную базу вместе с желаемым фасоном и цветом. Данные сведения передаются на фабрику Levi's, а через несколько недель уже готовое изделие поступает обратно в магазин. Джинсы, таким образом, производятся на заказ с более привлекательными вариантами для выбора, чем у конкурентов. В дополнение к этому розничные продавцы вкладывают меньше денег в товар, в то время как изготовление продукта по индивидуальному заказу осуществляется на обычной производственной линии, повышая эффективность процесса и рентабельность продаж. Благодаря проекту Levi's Personal Pair компания сумела выгодно выделиться в условиях все более сильной конкуренции. Оглядываясь назад, можно утверждать, что данная инициатива явила собой успешное применение шаблона «Массовая кастомизация»; объемы продаж в некоторых магазинах увеличивались порой на 300 %.

Miadidas – проект, инициированный производителем спортивной одежды Adidas; по сути это футбольные бутсы, футболки и аксессуары, изготовленные под заказ в соответствии с индивидуальными размерами и пожеланиями. Дизайн продуктов оформляется на веб-сайте Miadidas с использованием продвинутого графического интерфейса. Возможны различные опции, в том числе выбор цвета и добавление персонализированного изображения. После оформления онлайн-заказ поступает на производство, а потом готовое изделие отправляется покупателю почтой. Проект Miadidas способствовал значительному расширению клиентской базы, поскольку покупателей больше интересуют индивидуализированные, а не стандартные спортивные товары и дизайн.

PersonalNOVEL через свой веб-сайт производит и распространяет персонализированные книги и романы. Клиент выбирает из заранее сформированного списка роман, триллер или другой жанр, указывает персональные данные главных героев и прочие детали, а также может напечатать свою фотографию и посвящение. Среди подробностей фигурируют такие детали, как цвет волос или глаз, модель принадлежащего героям автомобиля или место действия произведения. Помимо прибыли, которую приносит этот необычный проект, издание книг под заказ обеспечивает эффективный процесс, избавляющий от необходимости иметь запасы и традиционные книжные магазины.

Основанная в 2007 г. tumuesli – еще одна компания, взявшая на вооружение «Массовую кастомизацию». Клиенты могут составлять для себя зерновые завтраки или мюсли, выбирая из 566 млрд потенциальных вариантов! С такими возможностями скучный выбор на полках супермаркета даже близко не может сравниться. Благодаря применению бизнес-модели «Массовая кастомизация» компания может похвастаться рентабельностью с первых же дней своего существования. Среди других областей успешного применения «Массовой кастомизации» следует отметить чай в allmyTea, сумки в My Unique Bag и часы в Factory121.

Когда и как применять шаблон «Массовая кастомизация»

Данный шаблон помогает удовлетворить растущее желание клиентов иметь персонализированные, изготовленные специально под себя продукты и решения. Возросшая лояльность и объемы продаж будут вам наградой, если сумеете предложить индивидуальные товары и услуги. «Массовая кастомизация» актуальна для всех сфер деятельности и может применяться как к товарам, так и к услугам. Чтобы данный шаблон принес желаемые плоды, вам необходимо наладить необходимые внутренние операционные системы, которые позволят справиться с последующей массовостью. Если вы в значительной степени используете промышленную автоматизацию, «Массовая кастомизация» будет представлять для вас особенный интерес. Чем интеллектуальнее процесс создания стоимости, включая онлайн-заказы, автоматизацию производственных процессов и роботизированную сборку, тем проще вам будет «подружить» индивидуализацию с эффектом от масштаба в массовом производстве.

Несколько вопросов для размышления

- Как нам подогнать товары и услуги под различные вкусы и предпочтения покупателей?
- В каких аспектах нашего бизнеса клиенты более всего оценят кастомизацию?
- Можем ли мы модифицировать внутренние операционные системы с тем, чтобы эффективно осуществить массовую кастомизацию?

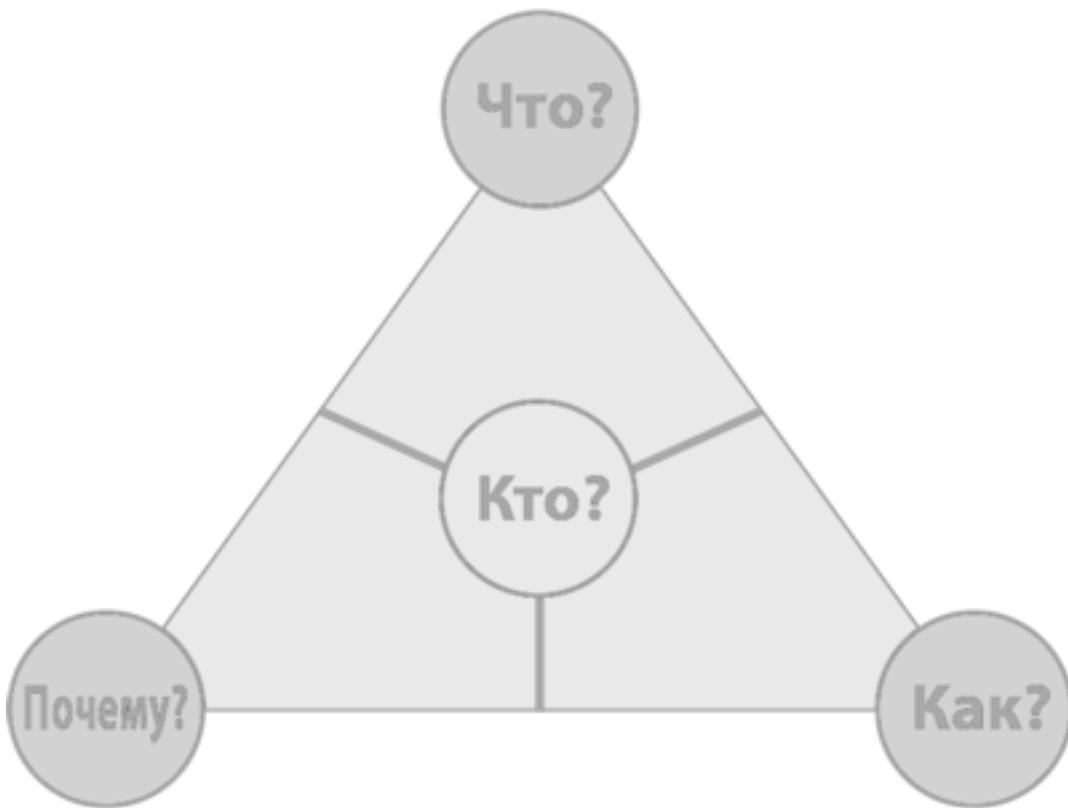
27. «Мусор – в наличные». Как превратить старье и отходы в реальные деньги



«Мусор — в наличные» Как превратить старье и отходы в реальные деньги

Шаблон

В основе бизнес-модели «Мусор – в наличные» лежит идея повторного использования и переработки старых материалов. Использованные продукты собираются и либо продаются в других частях света, либо превращаются в новые продукты. Схема извлечения прибыли строится на низкой или нулевой цене покупки, вследствие чего стоимость ресурсов для компании, реализующей данную модель, обычно исключается (как). Клиенты получают усовершенствованные продукты, которые можно покупать с чистой совестью (что). Учитывая все это, модель «Мусор – в наличные» обеспечивает взаимовыгодное сотрудничество поставщика и производителя: для первого утилизация отходов производится со сниженными или нулевыми издержками (как), а второй получает дешевые ресурсы или материалы, из которых производятся новые продукты (почему).



Шаблон работает и без переработки «мусорного» сырья. Один из вариантов – продавать непереработанные ресурсы на другие рынки или в другие регионы. Такой подход не одно десятилетие используется на рынке подержанных автомобилей, а сегодня применяется и ко многим другим продуктам, бывшим в употреблении.

Дополнительный плюс продажи переработанного мусора и побочных продуктов – имидж компании, придерживающейся дружественного подхода к экологии (что). Модель «Мусор – в наличные» затрагивает вопросы экологической сознательности, позволяя компаниям проводить политику защиты окружающей среды. Ответственное поведение становится все более важным для компаний по мере того, как общество все чаще сталкивается с экологическими и социальными проблемами. Вот почему идея переработки, неразрывно связанная с бизнес-моделью «Мусор – в наличные», представляет существенное конкурентное преимущество.

Происхождение

По большому счету, «Мусор – в наличные» не новая концепция, поскольку многое заимствует у традиционных продавцов металломолома и сырья. И вправду, зачатки этой бизнес-модели можно отметить еще в Древней Греции, поскольку археологические раскопки указывают на то, что уже тогда люди использовали материалы повторно. Современная коммерческая утилизация старых вещей, отходов и побочных продуктов стала привлекать повышенное внимание примерно в 1970 г. с повышением цен на энергию. Эти тенденции сохранились и сегодня, так как экологическая сознательность общества постоянно повышается и оно предпринимает активные меры по борьбе с изменением климата (рис. 46).



Рис. 46. «Мусор — в наличные»: химический концерн BASF

Занимающаяся профессиональной переработкой Duales System Deutschland считается первоходцем в этой области. Эта немецкая компания заботится об отходах и упаковочных материалах. Она ввела в употребление символизирующий переработанные упаковочные материалы логотип «зеленая точка», который производители могут использовать по лицензии на своих этикетках. Программа утилизации отходов охватывает производственные и упаковочные компании, которые, следовательно, могут использовать постоянный поток бесплатных отходов. Огромное количество материалов подвергается эффективной переработке посредством двойной системы, функционирующей наряду с муниципальными структурами по уборке отходов. Компании, участвующие в программе, выигрывают от эффективной утилизации и переработки отходов. Со своей стороны Duales System Deutschland получает прибыль от компаний, которые приобретают лицензию на использование логотипа «зеленая точка» и которые выигрывают от положительного имиджа борца за сохранение окружающей среды (а это значит больше клиентов и дохода), доступа к дешевым материалам, полученным в результате процесса переработки, и сокращения расходов на утилизацию отходов.

Новаторы

Швейцарская компания Freitag оказалась одним из первых новаторов, применивших инновационную модель «Мусор – в наличные». Основанная в 1993 г., она использует самые различные старые материалы (преимущественно от транспортных средств), например тенты от грузовиков, камеры шин и подушки безопасности, для производства сумок и модных аксессуаров. Экологически безвредный характер бизнеса привлекает многих экологически сознательных покупателей и тех, кто ищет необычный и стильный дизайн. Компания проводит продуманную «зеленую» маркетинговую стратегию в поддержку многократного использования материалов. Переработка старых материалов помогает компании заметно снижать расходы на

ресурсы, но без потери качества, поскольку многие из этих материалов отличаются прочностью и водонепроницаемостью. Экономия на расходах идет на пользу и покупателям. Сегодня компания насчитывает около 130 сотрудников и продает свою продукцию в 400 магазинах по всему миру.

Британская компания Greenwire, которая специализируется на переработке старых мобильных телефонов и портативных компьютеров для перепродажи и реконструкции, придерживается аналогичной стратегии. Компания забирает ненужные предметы, проверяет их качество, осуществляет их восстановление и ремонт с тем, чтобы в дальнейшем перепродать по низким ценам, в особенности в развивающихся странах. Корпоративных клиентов привлекает удобство и экологическая безвредность метода, позволяющего избавиться от ненужной электронной техники, которая является дешевым или даже бесплатным ресурсом для Greenwire (компании могут либо получить оплату, либо пожертвовать сумму любой благотворительной организации по их усмотрению). Greenwire выполняет исключительно полезную экологическую миссию: содержащегося в батарейке всего одного устройства кадмия достаточно, чтобы загрязнить 600 000 л воды, но, как ни печально, в настоящее время переработке подвергается лишь четверть всех мобильных телефонов.

Американский производитель мебели Emeco, основанный в 1944 г., использует легко поддающиеся переработке материалы, такие как алюминий, дерево, ПЭТ (полиэтилентерефталат от пластиковых бутылок и прочего) и тканый полипропилен, для производства целого ряда дизайнерской мебели. Компания заключила беспрецедентное соглашение о сотрудничестве с Coca-Cola с намерением полнее использовать бизнес-модель «Мусор – в наличные». Пластиковая версия стула Emeco Navy Chair изготовлена из 111 переработанных бутылок из-под «Кока-колы». Своими производственными методами и маркетингом компания создает убедительный имидж защитника окружающей среды. Задействуя бизнес-модель «Мусор – в наличные», Emeco привлекает экологически сознательных потребителей на мебельном рынке. Кроме того, ее изделия функциональные, модные и доступные по цене, а, следовательно, обеспечивают высокий спрос и прибыль.

Когда и как применять шаблон «Мусор – в наличные»

Данный шаблон строится на идее экологической безопасности. «Мусор» в бизнес-модели относится к ресурсам, которые в одной цепочке создания стоимости считаются отходами, но находят новое применение в другой цепочке. Если вы производственная компания, у которой имеются производственные отходы, возможно, эта бизнес-модель придется вам кстати.

Несколько вопросов для размышления

- Как нам создавать стоимость с помощью мусора?
- Сможем ли мы оказать поддержку бренду, опираясь на концепцию экологической безопасности?
 - Какие механизмы создают стоимость для наших партнеров?
 - В каких отраслях (зачастую тех, что отличаются высокой маржей) остается ценный мусор?

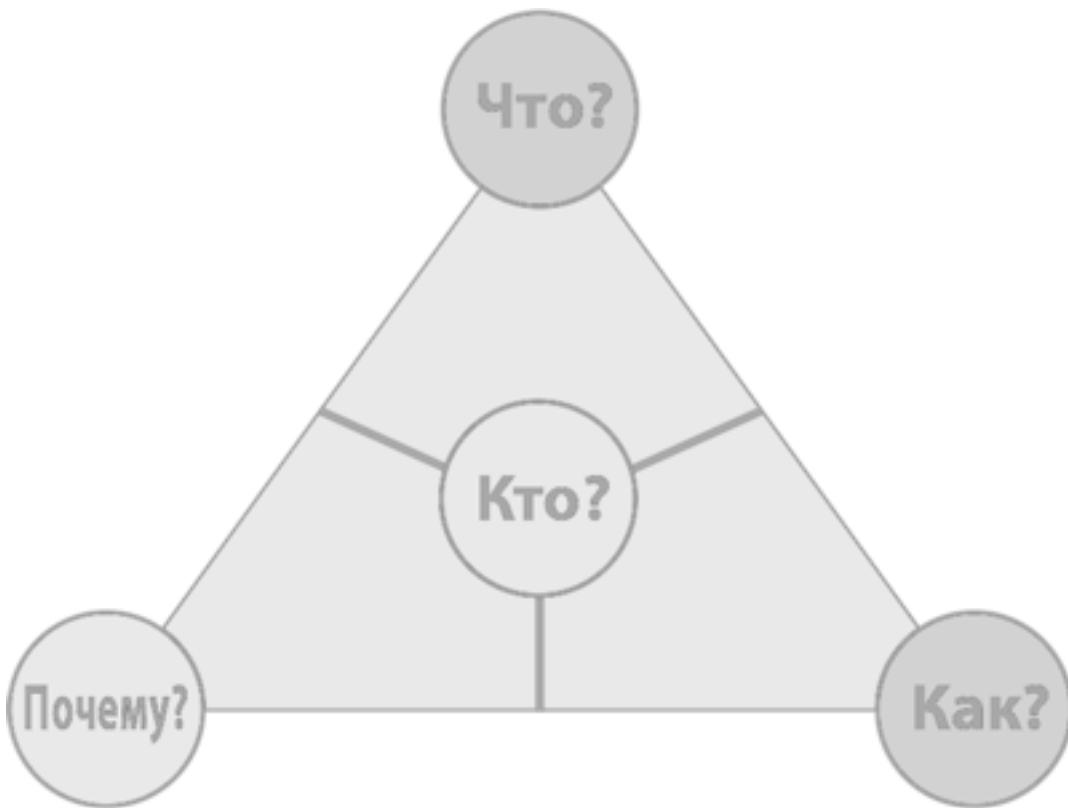
28. «Обратная инновация». Учиться на достаточно хороших решениях



«Обратная инновация» Учиться на достаточно хороших решениях

Шаблон

В случае использования бизнес-модели «Обратная инновация» товары сначала производятся для развивающихся стран, а затем переупаковываются и перепродаются по низкой цене в промышленно развитых странах (как). Это могут быть, например, медицинские инструменты, работающие на батарейках, или транспортные средства, изначально предназначавшиеся для развивающихся стран. Лежащая в основе логика такова: многие продукты, разработанные для развивающихся экономик, должны соответствовать очень строгим требованиям. Чтобы покупатели могли позволить себе те или иные продукты, цены на них должны быть ниже, чем в странах с более высокими доходами. Одновременно эти продукты обязаны отличаться функциональностью, которая отвечает стандартам, принятым на развитых рынках (рис. 47).



Ведение бизнеса в столь каверзных условиях зачастую толкает на поиски оригинальных решений возникающих проблем, которые могут оказаться чрезвычайно полезными для клиентов на более развитых рынках (что). В прошлом новые продукты обычно разрабатывались в западных лабораториях и попадали в развивающиеся экономики или в страны с более низкими доходами уже гораздо позднее (посредством «глобализации»). «Обратная инновация» разворачивает данную концепцию на 180 градусов: новые продукты разрабатываются на развивающихся рынках или в странах с более низкими доходами, а затем вводятся в коммерческий оборот в мировом масштабе на развитых рынках (как). Описанная тенденция категорически противоречит определенным экономическим принципам, таким, например, как теория «жизненного цикла продукта» Вернона 1960-х гг., согласно которой продукты разрабатываются в странах с развитой капитало- и научноемкой экономикой, а производятся в более бедных странах¹⁰.

Происхождение

Появление бизнес-модели «Обратная инновация» приходится на 1990-е гг., когда многие бывшие бедные страны вроде Индии и Китая начали обретать все большую привлекательность в качестве рынков. За последние несколько лет различные международные корпорации открыли в этих странах отделы научных исследований и разработок с тем, чтобы разрабатывать для местных потребителей инновационные продукты. К удивлению многих компаний эти продукты отлично продавались и на развитых рынках. Так возник шаблон «Обратная инновация».

Общепризнано, что базирующийся в Америке международный конгломерат General Electric первым проложил путь для «Обратной инновации». В 2007 г. компания разработала для индийского и китайского рынков переносной электрокардиограф, который можно было

¹⁰ Vernon (1966).

подсоединить к обычному ноутбуку и цена которого составляла примерно одну десятую стоимости аппарата для ультразвукового исследования. Через несколько лет после выпуска данного устройства General Electric внедрила эту дешевую альтернативу и на развитые рынки Франции, Германии и Соединенных Штатов, где устройство также продавалось на ура.



Рис. 47. «Обратная инновация»

Новаторы

«Обратная инновация» входила в арсенал не только General Electric, но и многих других компаний. Финская телекоммуникационная компания Nokia использовала «Обратную инновацию» для разработки в 2003 г. мобильного телефона Nokia 1100. В этой недорогой модели, созданной специально для сельских жителей Индии, отсутствовали дорогие характеристики вроде цветного дисплея и фотоаппарата, зато имелись такие важные для данной географической территории функции, как фонарик, будильник и специальная поверхность, предотвращающая выскальзывание аппарата из руки. Успех на индийском рынке Nokia 1100 повторила и в промышленно развитых странах, придясь по вкусу клиентам, желающим иметь простое средство связи без множества дополнительных характеристик. По всему миру модель разлеталась как горячие пирожки, было продано более 250 млн телефонов, благодаря чему он заслужил звание бестселлера среди электронных потребительских устройств.

Dacia Logan – еще один пример применения «Обратной инновации». Французский автопроизводитель Renault, который спроектировал и произвел эту недорогую машину, оценил ее в €5000, нацелившись на клиентов с невысоким доходом из стран Восточной Европы, в особенности Румынии. Данная модель отличалась экономными производственными технологиями и дизайном и трудоемкими процессами сборки, проводимыми в странах с низкой оплатой труда. После успеха в Румынии Dacia Logan была представлена на развитых рынках, где впоследствии Renault и получила две трети общего дохода от этой модели. С момента выпуска в 2006 г. компания продала свыше 200 000 автомобилей Dacia Logan.

Китайская компания – производитель бытовой техники Haier воспользовалась моделью «Обратная инновация», чтобы выпустить маленькую стиральную машину, которая изначально продавалась исключительно в сельской местности Китая. К концу 1990-х Haier представил Mini Magical Child, дешевую альтернативу большим и дорогим стиральным машинам. После шумного успеха в Китае компания выпустила на мировой рынок слегка измененную версию,

которая произвела настоящий фурор. Больше 2 млн машин Mini Magical Child было продано в 68 странах.

Чтобы перенести продукт, разработанный для китайского рынка, на рынки развитых стран, компаниям часто приходится менять и соответствующий рыночный сегмент. Приведем пример: технические медицинские продукты, разработанные в Китае для китайского рынка, зачастую отличаются более простыми спецификациями. Продукты, выполняющие лишь базовые функции, называются «бережливыми». Siemens ввела в употребление принцип SMART применительно к продуктам, разработанным для Китая: Speedy – быстрый, Maintenance-free – не требующий обслуживания, Affordable – доступный по цене, Reliable – надежный, и Timely – своевременный. Когда продукты, разработанные с учетом китайских потребителей, продаются в развитых странах, открывается путь к новым рыночным сегментам и территориям. Таким образом, дешевый ультразвуковой аппарат будет использоваться не только в больницах, но и в полевых условиях. Существенная экономия затрат открывает возможности для появления новых вариантов применения и новых рыночных сегментов для одних и тех же продуктов.

Когда и как применять шаблон «Обратная инновация»

«Обратная инновация» – относительно новая стратегия. Если у вас есть солидные научно-исследовательские или инновационные возможности и вы располагаетесь в развивающейся стране вроде Китая или Индии, тогда данный шаблон может представлять для вас интерес. «Обратная инновация» может также оказаться полезной, если вы находитесь в стране, где существует рынок покупателей с высокими доходами, и ваша отрасль находится под заметным ценовым давлением. До настоящего времени множество случаев использования обратных инноваций отмечены в области медицинских технологий, и, вне всяких сомнений, остальные отрасли тоже возьмут эту модель на вооружение.

Несколько вопросов для размышления

- Достаточно ли велик наш научно-исследовательский и инновационный потенциал для того, чтобы мы могли иметь хорошие перспективы на развивающихся рынках?
- В состоянии ли мы защитить свою интеллектуальную собственность?
- Как нам избежать того, чтобы местные конкуренты в Индии или Китае случайно не овладели нашими знаниями?
- Можем ли мы перенести свой «бережливый продукт» на рынки стран с более высокими доходами населения?
- Учитываем ли мы типичное для Запада представление «изобретено не здесь» (продукт, разработанный в Китае, никогда не будет продаваться в Европе)?
- Учитываем ли мы новые особенности и наличие новых рыночных сегментов, с которыми нам придется иметь дело при переносе продукта на рынок стран с более высокими доходами населения?

29. «Оплата по факту использования». Платите только за то, чем воспользовались



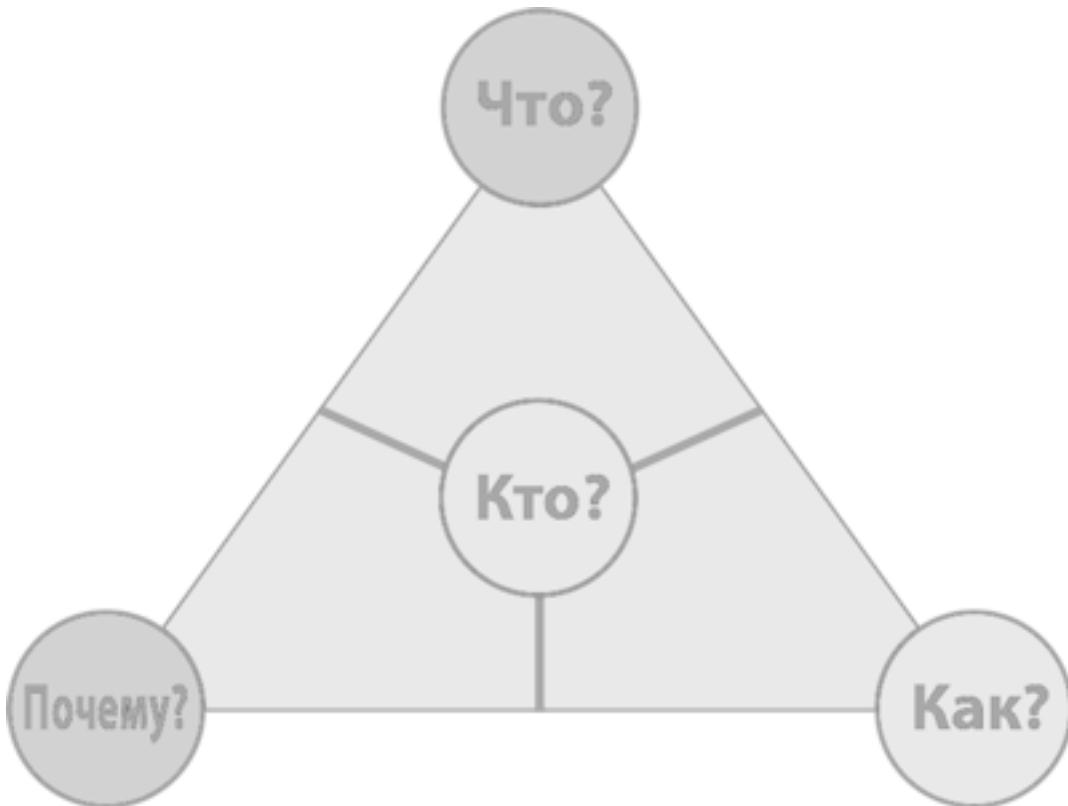
«Оплата по факту использования»

Платите только за то,
чем воспользовались

Шаблон

В случае использования бизнес-модели «Оплата по факту использования» оценивается и оплачивается конкретное использование клиентом товара или услуги. Она широко применяется потребительским медиарынком (телевидение, сфера онлайновых услуг и пр.) и привлекает клиентов, желающих извлечь пользу из широкого круга предоставляемых возможностей. Другими словами, при использовании модели «Оплата по факту использования» клиенты платят за услуги, исходя из реального потребления, а не фиксированной ставки (что). В зависимости

от услуги оплата производится по различным схемам, например, на основании числа потребленных единиц или продолжительности использования (почему). Заметное преимущество для клиентов заключается в том, что они получают исчерпывающую информацию о первопричинах затрат (что). Это очень справедливая модель, поскольку те, кто редко обращается за услугой, платят намного меньше (что).



Но в силу того что клиенты, как правило, пользуются услугами спонтанно, у компании могут возникнуть затруднения с оценкой объема продаж. В целях обеспечения надежного планирования и регулярного дохода многие компании прописывают в договорах обязательный минимум пользования услугой, что гарантирует им непрерывные поступления.

Происхождение

«Оплата по факту пользования» имеет давнюю историю как бизнес-модель. Аренда всегда оплачивается в зависимости от того, сколько времени используется арендованное имущество. Новые методы электронного выставления счетов облегчили переход шаблона в другие сферы. Сервисы оплаты по факту просмотра, появившиеся благодаря цифровому телевидению, служат наглядным примером бизнес-моделей, модифицированных под влиянием «Оплаты по факту использования»: клиенты могут смотреть фильмы или спортивные мероприятия по запросу без необходимости подписываться на всю телесеть. В отличие от аналогового телевидения число каналов значительно увеличивается, и клиентам предоставляется гибкий выбор из целого ряда платных опций.



Рис. 48. «Оплата по факту пользования». Rolls-Royce взимает с авиакомпаний оплату по схеме \$/час

Новаторы

Шаблон «Оплата по факту использования» подстегнул создание разнообразных инновационных бизнес-моделей (рис. 48), включая модель, в рамках которой интернет-реклама оплачивается по схеме «плата за клик». Вместо того чтобы платить за размещение рекламы, рекламодатели платят, исходя из того, сколько раз интернет-пользователи кликают на конкретное рекламное сообщение. Слава изобретения метода «плата за клик» приписывается стартапу GoTo, который впервые использовал именно такую схему в 1998 г. Сегодня «плата за клик» является доминирующей моделью в онлайновой рекламе. Около 90 % рекламной прибыли Google, к примеру, поступает благодаря именно этой схеме.

В 2008 г. Daimler запустила каршеринговую программу Car2Go, предполагавшую инновационное применение шаблона «Оплата по факту использования». Как правило, каршеринговые сервисы, или сервисы аренды автомобилей, предоставляли автомобили на определенное количество часов или дней. Car2Go пошла другим путем: клиенты арендуют ее машины на поминутной основе. Более того, им не нужно точно указывать время возврата, и разрешено возвращать ключи там, где им удобно. Car2Go также отличается от других каршеринговых сервисов тем, что клиенты платят не базовый годовой взнос, а единовременный сбор при первоначальной регистрации. Последовав примеру телекоммуникационных компаний, Car2Go начала взимать плату по фактическому использованию услуг. Клиенты по достоинству оценили гибкость и возможность контролировать расходы, поэтому можно утверждать, что Daimler сделала верный выбор. После пилотного запуска в Ульме, Германия, и Остине, штат Техас, сервисы

Car2Go сегодня можно встретить в восьми североамериканских и девяти европейских городах. К 2016 г. компания планирует охватить по меньшей мере еще 50 городов.

Шаблон «Оплата по факту использования» оказался полезен и в страховой индустрии, где различные автостраховщики уже некоторое время предлагают страховые полисы по принципу «плати как ездишь». Страховые взносы рассчитываются на основании фактических рисков владельца полиса, которые определяются исходя из его манеры вождения и прочих факторов риска, например, местоположения и времени суток. Данные передаются в страховую компанию посредством системы GPS. Американская страховая компания Ally Financial, бывшая GMAC, предлагает подобного рода полисы с 2004 г.

Когда и как применять шаблон «Оплата по факту использования»

Интернет вещей – это мир умных, объединенных в сеть продуктов, которые фиксируют и генерируют данные и передают их для дальнейшего анализа или переосмысливания. Гигантский потенциал шаблона «Оплата по факту использования» кроется в этой новой способности аккумулировать и анализировать информацию. Технологии для оценки использования продуктов существовали, безусловно, всегда, но благодаря снижению расходов на ИТ, сегодня возможны новые варианты применения их к конкретным бизнес-операциям.

Несколько вопросов для размышления

- Как мы можем максимально упростить процесс выставления счетов?
- Изменят ли наши клиенты свое поведения после введения модели «Оплата по факту использования»?
 - Какого типа данные о продукте мы можем оценивать и анализировать?
 - Какую дополнительную стоимость, помимо данных об использовании, мы можем предоставить клиентам с помощью интеллектуальных продуктов?
 - Что нового данная модель может поведать о поведении клиентов?

30. «Ориентация на бедных». Клиенты у основания пирамиды доходов

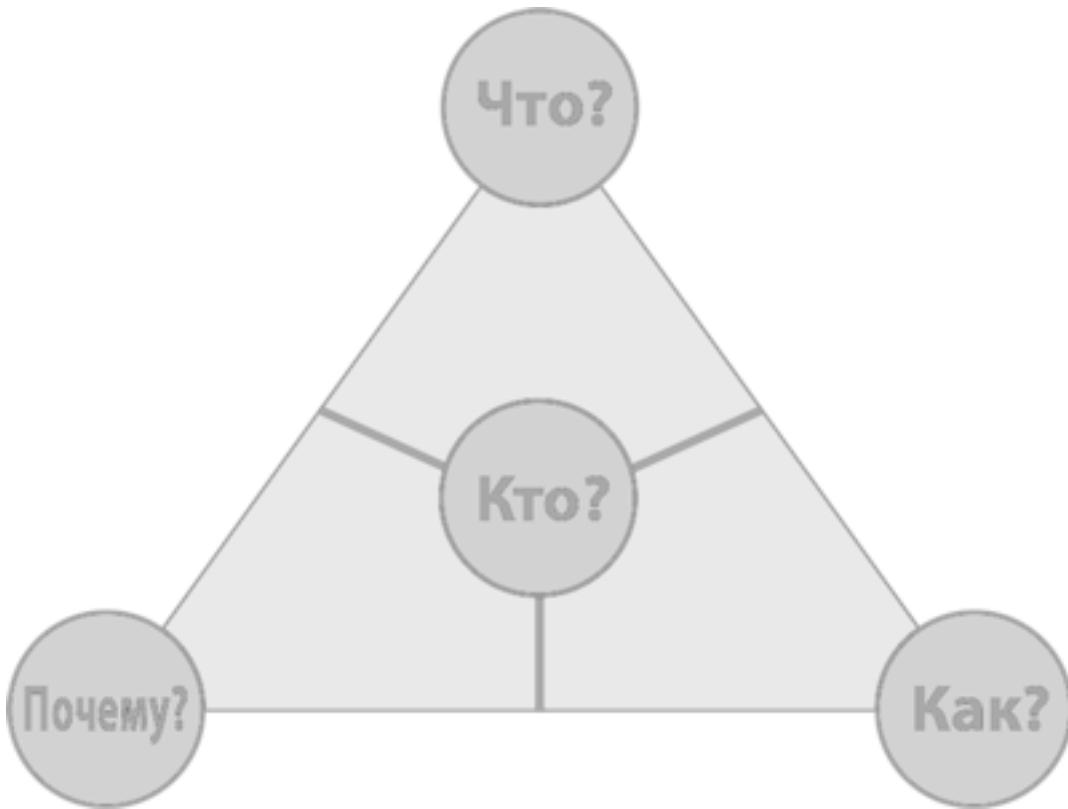


«Ориентация на бедных»
Клиенты у основания пирамиды доходов

Шаблон

Шаблон «Ориентация на бедных» нацелен конкретно на людей из самых бедных стран, которые находятся у основания пирамиды доходов (кто) и могли бы существенно выиграть от наличия доступных товаров и услуг (рис. 49). В целом к данной категории относятся люди,

чей годовой доход составляет \$2000 или менее (с поправкой на покупательную способность), однако данная цифра варьируется в зависимости от используемой классификации. Невзирая на относительно низкую покупательную способность этих потребителей, с ними связан колоссальный потенциал продаж, поскольку половина населения Земли принадлежит именно к этой группе (почему).



Чтобы бизнес-модель нашла отклик у наименее обеспеченных слоев населения, ее, как правило, необходимо в значительной мере модифицировать (что). Зачастую это означает отказ от множества характеристик продукта или даже его полную переработку. Скорее всего, вы не сможете обойтись и без совершенно новых логистических и дистрибутивных концепций (как), поскольку целевые рынки в развивающихся и бедных странах имеет плохо развитую инфраструктуру.

Происхождение

Шаблон «Ориентация на бедных» начал развиваться преимущественно в 1990-х гг. Экономический рост в Китае, Индии, Латинской Америке и других странах повлек за собой стремительное повышение спроса. Индийское подразделение Unilever, Hindustan Unilever, одним из первых застолбило себе прочные позиции у основания пирамиды. В 1990-х оно вывело на рынок Wheel, стиральный порошок, специально разработанный для индийского рынка и имеющий такой состав, чтобы ткани можно было полоскать в реке, что для Индии не редкость. Чтобы сделать порошок доступным для широких масс индийского населения, Hindustan Unilever осуществило децентрализацию производства, маркетинга и дистрибуции, продавая продукт в маленьких лавочках. Следующим шагом стала реализация проекта «Шакти», участники которого ходили по домам и предлагали продукцию компании. Такая бизнес-модель помогла Hindustan Unilever с 1995 по 2000 г. повысить выручку на 25 %, а рыночную капитализацию

лизацию на 40 %. Сегодня Wheel входит в число самых популярных стиральных порошков в Индии.

Новаторы

За последние несколько десятилетий шаблон «Ориентация на бедных» обусловил появление нескольких инновационных бизнес-моделей. Микрофинансовая организация Grameen Bank, основанная Мухаммадом Юнусом, – яркий тому пример. В 2006 г. Grameen Bank и его основатель удостоились Нобелевской премии мира за «попытки экономического и социального развития с самых низов». Банк предоставлял бедным заявителям, не имеющим достаточного обеспечения, возможность получить небольшие ссуды, которые проще выплатить. При этом договор прописывает условия погашения долга, приучая заемщиков к дисциплинированности и помогая им создать себе положительную кредитную историю. В основу системы заложена идея о том, что бедные люди обладают недооцененными умениями, которые позволяют им заработать деньги для возврата долга. Около 98 % заемщиков, которым банк оказывает поддержку, составляют женщины из сельской местности. Во многих случаях поручителем займа выступает деревенская община, оказывающая социальное давление на заемщика с тем, чтобы тот своевременно погасил кредит. С момента основания в 1983 г. банк выдал кредитов на общую сумму \$8 млрд. Процент невозврата не превышает 2 % – показатель, о котором банки в развитых странах могут только мечтать.

Автомобиль Tata Nano – еще одно успешное практическое применение бизнес-модели «Ориентация на бедных». Этот автомобиль был разработан в 2009 г. индийской компанией Tata и продавался по невероятно низкой цене всего \$2500. Он очень практичен и отличается массой инновационных характеристик, снижающих издержки. Чтобы сократить расходы, модель продается без лишних опций. Производство опиралось на дешевый труд индийских рабочих и адаптировалось с целью снижения объема стали. Вклад международных машиностроительных компаний и политика аутсорсинга обеспечили рентабельное производство. Компания выигрывает от широкой рекламы этого дешевого автомобиля, а попытки удовлетворить потребности малообеспеченных людей создали ей позитивный имидж в глазах общественности.

Розничный гигант Walmart представил банковские услуги по модели «Ориентация на бедных» в Соединенных Штатах. Из-за мирового финансового кризиса многие жители США потеряли все, что имели, включая кредитный рейтинг. Авторитетные банки больше не желали обслуживать этих людей. Сеть Walmart расширила перечень товаров и услуг для главной целевой группы – малообеспеченных клиентов – и предложила ряд особых финансовых услуг, например предоплаченные кредитные карты. Поскольку компания не имела банковской лицензии, ей пришлось ограничить финансовые услуги теми, что не предполагали аккредитации.



Рис. 49. «Ориентация на бедных»

Когда и как применять шаблон «Ориентация на бедных»

Шаблон «Ориентация на бедных» нацелен на бедных клиентов. «Основание пирамиды» представляет интерес, поскольку это большой рынок, открывающий перспективы стабильного коммерческого развития. Если вам удастся внести свой вклад в борьбу с мировой бедностью за счет, предположим, дешевых услуг здравоохранения или фильтров для питьевой воды, вы, вне всяких сомнений, пожнете плоды позитивной рекламы. Более того, и это гораздо важнее, вы создадите стоимость для своих сотрудников. Интересно отметить, что даже малообеспеченные потребители все больше пользуются Интернетом через мобильные устройства. Учитывая, что они зачастую не могут позволить себе стационарных телефонов, мобильная связь играет все более важную роль. По сути, многие из этих клиентов будут блуждать по Сети еще до того, как в их жизни появится водопровод или надежное электроснабжение.

Несколько вопросов для размышления

- Какие товары или услуги мы можем предложить малообеспеченным клиентам, способным дополнить нашу сформированную клиентскую базу?
- Сможем ли мы скорректировать свои услуги так, чтобы они оказались доступны людям, неспособным приобрести их в настоящее время?
- Можем ли мы достучаться до новых клиентов, используя возможности мобильной связи?

31. «От проталкивания к привлечению». Клиенты создают воронку стоимости

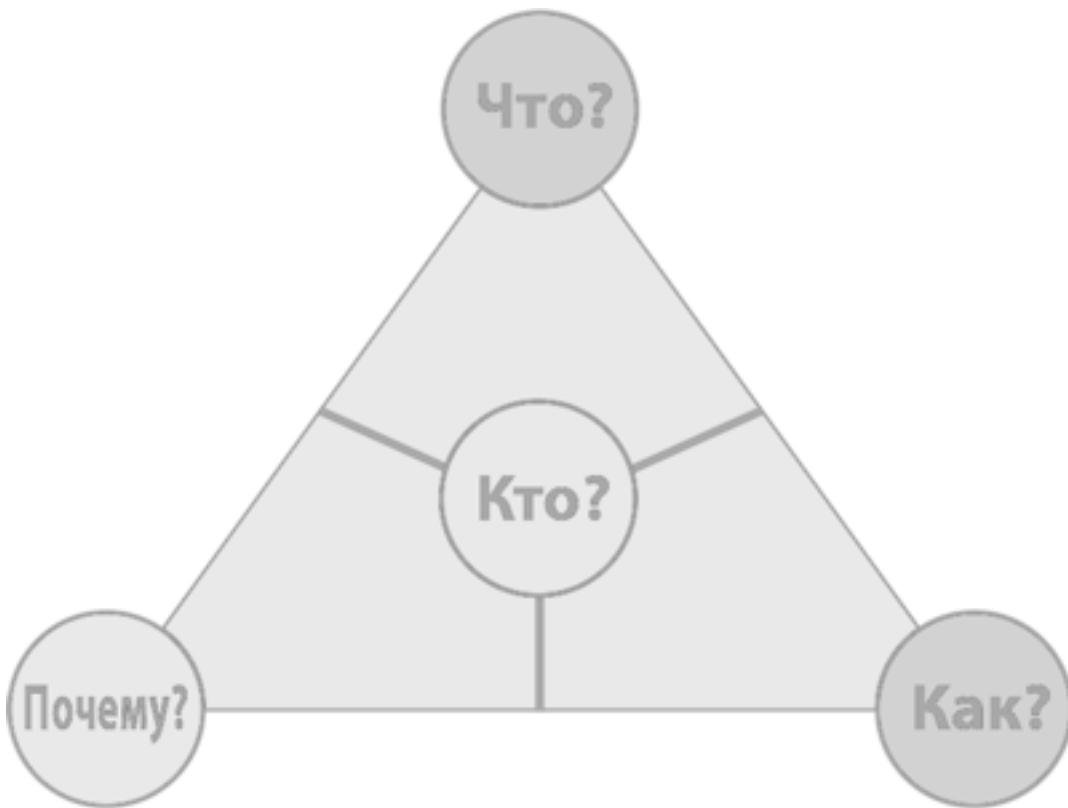


«От проталкивания к привлечению»

Клиенты создают воронку стоимости

Шаблон

Большинство людей отдают себе отчет в происходящем сдвиге от рынка продавцов к рынку покупателей и соответствующей потребности переключаться на продажи на основании спроса. До сих пор, однако, актуальным остается вопрос: какая бизнес-модель поможет адаптироваться к этим переменам? Шаблон «От проталкивания к привлечению» фокусируется на парадигме «клиент превыше всего», так что компания руководствуется ею при принятии всех своих решений, будь то связанных с исследованиями, с инновациями, разработкой нового продукта, производством, логистикой или дистрибуцией (что, как).



Образно говоря, мы можем представить клиента, который тянет за длинную веревку, приводя в движение все процессы внутри компании и тем самым формируя ценностное предложение. Такой расклад прямо противоположен стратегии проталкивания, которая основывается на принципе «производство в запас». Если компания желает перейти от стратегии «проталкивания» ценностного предложения своим клиентам к привлечению потребителей, ей необходимо иметь гибкую и быстро реагирующую цепочку создания стоимости (как). Это позволит снизить затраты на поддержание запасов и избежать деятельности, не создающей добавленную стоимость. Философию «привлечения» следует поэтому применять на каждом этапе цепочки создания стоимости. Процесс производства, к примеру, будет принимать совершенно иную форму в зависимости от того, в каком месте цепочки находится точка перехода. Эта точка определяет момент, с которого следует внедрять стратегию привлечения и руководствоваться в производстве текущим спросом. Другими словами, точка перехода определяет границу между проталкиванием и привлечением. Шаблон «От проталкивания к привлечению» предполагает обязательную смену ориентира в сторону как можно более эффективного производства только того, что нужно покупателям.

Стратегию привлечения можно применять во всех других аспектах бизнеса, например в разработках продуктов (как). Открытые инновационные проекты и проектирование на заказ помогают подключать клиентов на самых ранних стадиях разработки без необходимости задействовать посредников или иные трети стороны.

Наличествующий активный спрос на продукты компании также относится к стратегии привлечения. Специфические маркетинговые или аналогичные средства могут использоваться для пробуждения интереса и потребности клиентов в продукте. Данный подход зачастую используется производителями потребительских товаров, которые продают их клиентам напрямую и тем самым повышают розничный спрос на свою продукцию, – и, следовательно, розничные продавцы с большей охотой выделяют ей места на полках. Для успешного применения бизнес-модели «От проталкивания к привлечению» следует в обязательном порядке тщательно изучать каждый этап цепочки создания стоимости и грамотно выбирать моменты для

интеграции и налаживания связи с клиентами с целью заинтересовать их предложением компании.

Происхождение

Термины «проталкивание» и «привлечение» впервые появились в логистике и управлении цепочками поставок. Имя Toyota давно употребляется как синоним реализации «стратегий привлечения» в производстве и логистике. В годы, предшествующие Второй мировой войне, этот производитель машин разработал так называемую Производственную систему Toyota, послужившую стартовой площадкой, с которой компания начала свой путь к славе и званию одного из крупнейших автопроизводителей в мире. В то время японская экономика характеризовалась слабым внутренним спросом и огромным дефицитом ресурсов. Поэтому производители были вынуждены налаживать как можно более эффективное и рациональное производство. Производственная система Toyota, взяв на вооружение бизнес-модель «Супермаркет», запустила производство, диктуемое спросом, пополняя наличные товары по необходимости с тем, чтобы свести к минимуму внутренние запасы. С внедрением своей производственной системы Toyota пришлось реорганизовать всю цепочку создания стоимости таким образом, чтобы сократить потери и расходы, но при этом четко ориентироваться на конечного клиента. Такие принципы, как «производство точно вовремя», минимизация продолжительности цикла, уменьшение запасов за счет применения системы канбан или всеобщее управление качеством (Total Quality Management – TQM), служили краеугольным камнем производства, ориентированного на потребителей. В итоге Toyota имеет возможность оперативно реагировать на изменения потребностей покупателей и рыночной ситуации. Поскольку она выпускает автомобили только по заказу клиентов, каждый производственный этап инициируется непосредственно предшествующим ему этапом, а весь процесс запускается при поступлении заказа. Данный подход помогает не только снизить затраты на хранение запасов, но и избавиться от избытка мощностей с тем, чтобы неиспользуемые средства были с большей выгодой направлены на другие цели. Производственная система Toyota оказалась столь успешной, что до сих пор считается образцом для подражания (рис. 50).

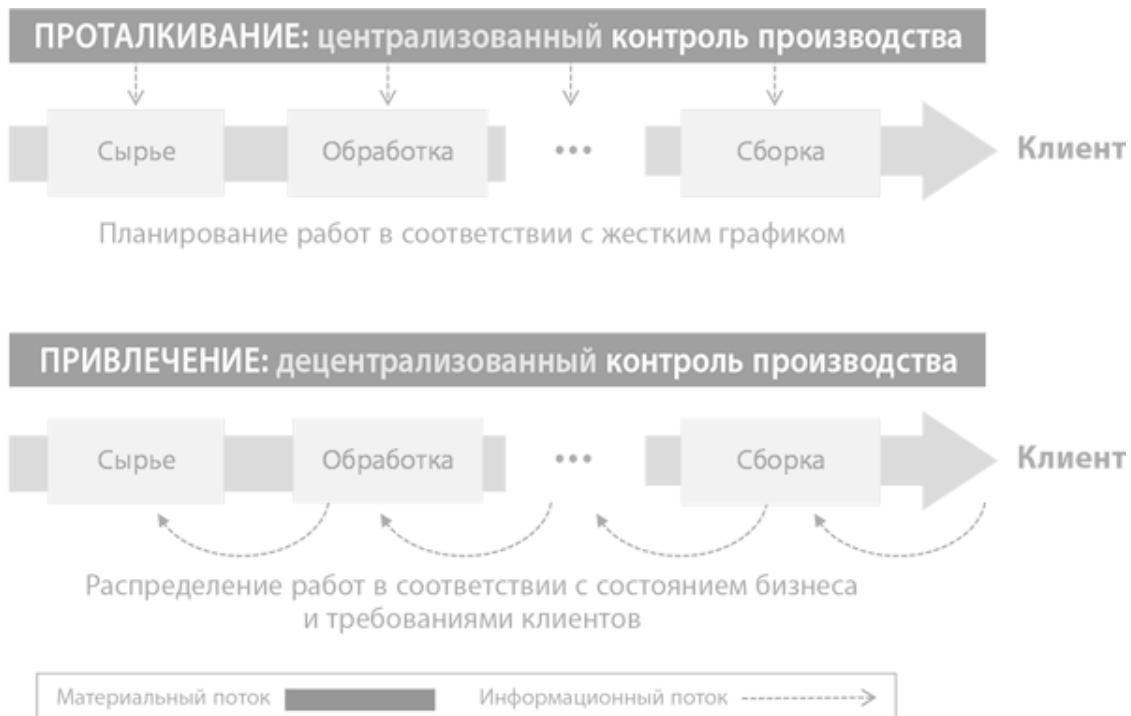


Рис. 50. От проталкивания к привлечению: концепция Производственной системы Toyota

Впоследствии появились другие средства и методы, сформировавшие бизнес-модель, на которую и сейчас ориентируются многие компании. Bosch, например, во многом воспроизвела бизнес-модель Toyota, повторив даже ее название (Производственная система Bosch, BPS), а BMW внесла свои корректизы для премиум-моделей.

Новаторы

Geberit – швейцарская международная компания, производящая продукты для сантехнических и трубопроводных систем. Основанная в 1874 г. компания поначалу зависела от спроса оптовиков и хозяйственных магазинов. В конце 1990-х гг. она столкнулась с массой трудностей, типичных для ее сферы деятельности: огромное число продуктов, не имеющих большого потенциала для инноваций или дифференциации, плюс ценовое давление как результат замедляющего спроса. В 2000-м компании удалось разрушить доминирующую отраслевую логику, которая ранее находилась в сильной зависимости от посредников, в частности хозяйственных магазинов, и внедрить новую бизнес-модель. С этого времени Geberit последовательно реализовывала политику отказа от посредников и стремилась налаживать прямой контакт с клиентами. Другими словами, развивать надлежащую бизнес-модель «От проталкивания к привлечению». Geberit осознала, что ее клиентами являются не хозяйственные магазины, оптовики или конечные пользователи сантехнических систем, и решила ориентироваться на людей, принимающих решения в ходе строительства, – архитекторов, строителей и сантехников. Благодаря переориентации компания избавилась от большинства посредников в дистрибуции. Кроме того, она разработала ряд инструментов, позволяющих в большей степени учитывать и использовать мнения клиентов при разработке новых продуктов. Применяемые методы варьируются от бесплатного обучения, управления полной поддержкой клиентов и поддержки соответствующего ПО до более активного участия на этапе монтажа. После введения бизнес-модели «От проталкивания к привлечению», основанной на отказе от посредников, перед компанией открылись совершенно новые перспективы: вместо «проталкивания» про-

дуктов на полки хозяйственных магазинов ее товары «привлекались» целевой группой профессиональных клиентов.

В модной индустрии поклонником бизнес-модели «От проталкивания к привлечению» стал испанский производитель модной одежды и аксессуаров компания Zara. Она продает одежду по доступным ценам и в магазинах, и в Интернете. Zara известна тем, что оперативно предлагает новые коллекции в соответствии с последними модными тенденциями. На нее работают свыше 200 дизайнеров и множество модных аналитиков по всему миру, благодаря чему удается своевременно отслеживать последние веяния моды и новые наработки. Новые коллекции разрабатываются быстро и собираются в собственных производственных помещениях, откуда без задержек переправляются в физические и интернет-магазины Zara. Розничные магазины Zara расположены, как правило, в специально выбранных местах в центре города с целью привлечения большего числа посетителей. Витрины магазинов выступают в качестве рекламной площадки, что избавляет Zara от дорогостоящих рекламных кампаний. Хотя пальма первенства за внедрение элементов этой бизнес-модели принадлежит Benetton, именно Zara довела до совершенства ее реализацию. Благодаря гибкой и ориентированной на покупателей бизнес-модели в 2006 г. Zara обогнала своего конкурента Hennes & Mauritz (H&M), завоевав статус самого популярного в мире розничного продавца одежды.

Когда и как применять шаблон «От проталкивания к привлечению»

«От проталкивания к привлечению» требует пересмотра всей цепочки создания стоимости. Она помогает устраниТЬ потери. Клиентоцентричный подход можно использовать вне зависимости от вашей сферы деятельности. Для производственных компаний с небогатым ассортиментом, стабильным потреблением и высокими складскими расходами целесообразнее всего применять этот шаблон на переднем крае цепочки создания стоимости – в производстве и логистике.

Несколько вопросов для размышления

- Требуется ли нашим системам производства и логистики большая гибкость?
 - Есть ли у нас избытки запасов?
 - Можем ли мы поставить интересы клиентов во главу угла в каждом аспекте нашей деятельности?
 - В состоянии ли наши поставщики справиться с производством по принципу «точно вовремя»?
 - Соответствует ли квалификация наших поставщиков производству по принципу привлечения?
 - Способствует ли данный шаблон нашей гибкости?
 - На какие звенья цепочки создания стоимости нам следует обратить внимание в первую очередь?
 - Не приведет ли централизованное планирование деятельности к тому, что появятся ограничения, препятствующие нашим начинаниям?

32. «Открытый бизнес». Возьмите на вооружение совместное создание стоимости

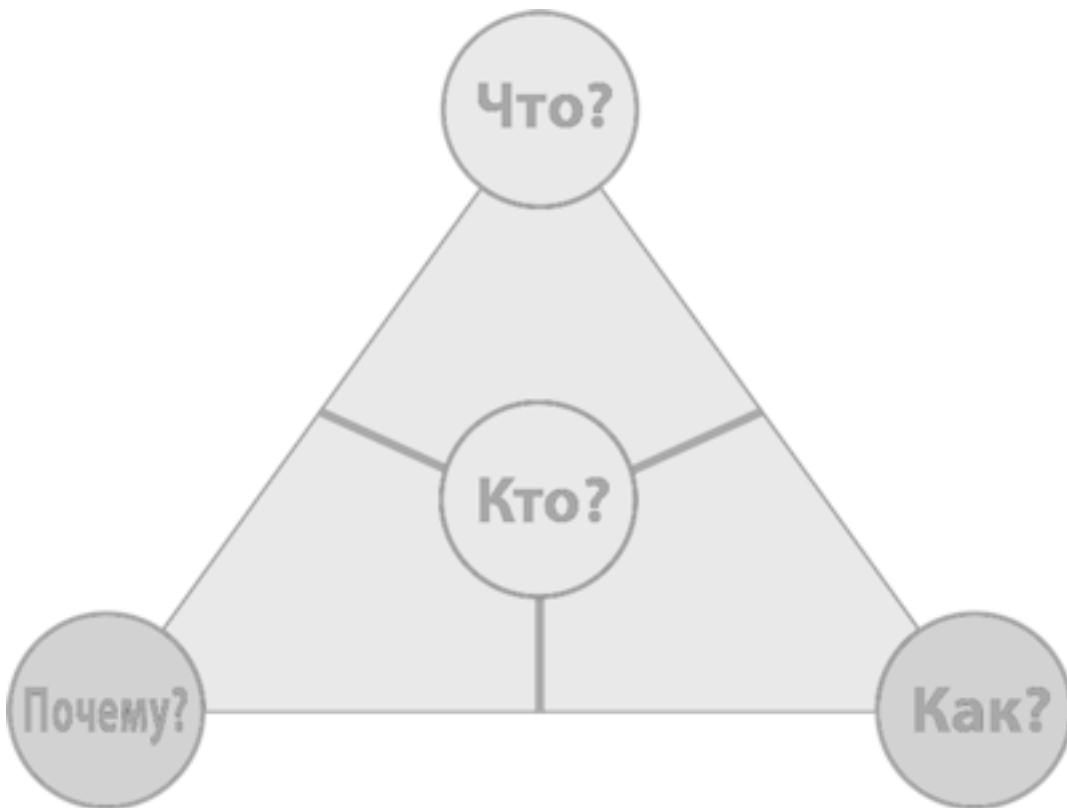


«Открытый бизнес» Возьмите на вооружение совместное создание стоимости

Шаблон

Применение модели «Открытый бизнес» зачастую означает фундаментальный сдвиг парадигмы в бизнес-логике компании. Открытость означает участие внешних партнеров в обычно закрытых процессах создания стоимости, таких как исследования и разработки (как). Подобное сотрудничество не выливается в какую-то одну конкретную форму, но, основываясь на концепции совместной работы, разительно отличается от классических отношений «клиент – поставщик». Компании, руководствуясь шаблоном «Открытый бизнес», стараются оставлять в рамках своей модели рентабельные ниши для потенциальных партнеров, представляя тем возможность самостоятельно заниматься доходным бизнесом (как). Не без основания экосистема здорового бизнеса зачастую складывается из фирм, которые мирно сосуществуют.

ществуют, используя различные бизнес-модели и процветая благодаря сотрудничеству. Такие экосистемы нередко формируются вокруг товаров и услуг центральной компании, исчезновение которых уничтожит всю структуру (сравните с «ключевым видом в биологической экосистеме!»).



Использование бизнес-модели «Открытый бизнес» предполагает систематическое выявление таких аспектов создания стоимости, где другие стороны могут внести свою лепту в виде ресурсов или по-новому действовать существующие ресурсы. Цель открытия бизнеса – повысить эффективность, завоевать долю на новых рынках и/или закрепить за собой стратегические преимущества (как, почему). При разработке бизнес-модели «Открытый бизнес» необходимо как следует поразмыслить над двумя моментами: во-первых, изначальная бизнес-модель, и в особенности ее цепочка создания стоимости, должна отличаться внутренней согласованностью и гармонировать с бизнес-моделями будущих партнеров. Во-вторых, крайне важно, чтобы добавленная стоимость приносила пользу первоначальному бизнесу. Другими словами, конфликт целей, существующий между вашей собственной прибыльностью и целями ваших партнеров, должен способствовать обоюдовыгодному решению (почему).

Происхождение

Генри Чесбро одним из первых занялся изучением модели «Открытый бизнес» как независимого шаблона в противоположность закрытым бизнес-моделям. Создание шаблона тесно связано с введенным Чесбро понятием «открытые инновации». Говоря иначе, компания раскрывает традиционно закрытую сферу инновационной деятельности, облегчая свободное течение знаний в обе стороны. Вместо того чтобы трудиться над инновациями за закрытыми дверями, компании объединяют усилия в совместном генерировании идей. В 2000 г. гигант Procter & Gamble, воодушевившись этими принципами, запустил свою программу «Присоединяйся и

развивайся». С целью расширить собственные инновационные возможности компания активно привлекает партнеров с новыми идеями и знаниями, которые они вместе могли бы вывести на рынок. Специальные губки Mr. Clean Magic Eraser появились на свет благодаря меламиновой пене, изобретенной компанией BASF. Они продавались в Японии как многофункциональные губки, где на них положил глаз «скаут» Procter & Gamble. Соглашение с BASF гарантировало использование данной технологии в Procter & Gamble. Бренд Mr. Clean существенно выиграл от этого нового продукта и породил целую серию чистящих средств, разработанных в сотрудничестве с Butler Home Products. Butler предлагала идеи и производственные мощности, а вклад Procter & Gamble составили ее бренд и сеть дистрибуции. И подобных историй взаимовыгодного партнерства у Procter & Gamble не счесть, ведь более половины новых продуктов корпорации создаются посредством соавторства и совместной работы. Отсутствие ограничений касается не только обмена технологиями, идеями и производственными мощностями; совместно используются и дистрибутивные сети, и бренды, что знаменует переход от «открытой инновации» к полноценной модели «Открытый бизнес» (рис. 51).



Рис. 51. «Открытый бизнес» в Procter & Gamble

Новаторы

Стремясь наладить более эффективные инновационные процессы, целый сонм компаний в самых разных отраслях взял на вооружение модель «Открытый бизнес». В 2001 г. фармацевтическая компания Eli Lilly, хоть и принадлежащая к традиционно закрытой сфере, открыла платформу InnoCentive. Это площадка для исследователей со всего мира, где они могут предлагать способы решения текущих задач компании и получать за это финансовое вознаграждение. В 2005 г. InnoCentive обрела самостоятельность и сегодня открыта для любых компаний, нуждающихся в разрешении проблем, связанных с инновационной деятельностью. С момента основания InnoCentive более 300 000 зарегистрированных пользователей предложили свои решения, а общая сумма выплаченных им вознаграждений превысила \$40 млн.

Открытость касается не только исследовательской деятельности, но других аспектов бизнес-модели компании. IBM, к примеру, в процессе трансформации из поставщика товаров в

поставщика услуг, решила прекратить разработку собственной операционной системы. Вместо этого она активно участвует в продвижении открытой системы Linux. Благодаря такому ходу IBM на 80 % сократила расходы на разработку, в то время как продажи серверов, на которых весьма благоприятно сказалась идеальная совместимость с бесплатной операционной системой Linux, стремительно набирающей популярность, заметно выросли. Глубокие знания IBM системы Linux помогли процветанию ее нового направления – оказания услуг, и смена вектора компании, пришедшаяся на конец 1990-х, во многом была обусловлена открытой бизнес-моделью.

Valve Corporation, разработчик и дистрибутор видеоигр из Белвью, штат Вашингтон, получает от модели «Открытый бизнес» двойную выгоду. Компания в 1998 г. разработала свою дебютную игру – шутер от первого лица Half-Life таким образом, чтобы технически подкованные игроки могли с легкостью создавать свои модификации игры. Благодаря активной поддержке со стороны Valve Corporation появилась целая экосистема разработчиков, которые вывели на рынок собственные шутеры от первого лица. Среди них оказались и авторы Counter-Strike, одной из самых успешных видеоигр эпохи Интернета, повлекшей за собой создание в Азии чрезвычайно популярных профессиональных геймерских лиг. Valve вновь успешно применила модель «Открытый бизнес» с помощью Steam, сервиса цифрового распространения видеоигр. Если конкуренты оставляли свои каналы дистрибуции только для собственных продуктов, считая их ключевой компетенцией, нуждающейся в защите, то Valve, начиная с 2005 г., разрешала любому разработчику использовать Steam для распространения своих игр в обмен на 10–40 % от оборота. Сегодня в распоряжении Steam около 2000 игр, принадлежащих как независимым разработчикам, так и всем крупным игровым студиям. Благодаря модели «Открытый бизнес» компания Valve, находящаяся в частном владении, оценивается в \$3 млрд и входит в число негласных лидеров индустрии развлечений.

ABRIL Moda – модный бренд, созданный с использованием модели «Открытый бизнес» из 29 мелких текстильных компаний, базирующихся в Коста-Рике. Эти компании сформировали консорциум с целью объединить усилия по созданию единого модного бренда, под которым будут продаваться все их продукты. Использовав платформу социальных медиа hi5 и заручившись поддержкой партнера Barrabes, компании успешно свели воедино маркетинговые и коммуникационные ресурсы, что позволило консорциуму разделить между собой расходы на эффективный маркетинг и кампанию по продвижению торговой марки.

Holcim Costa Rica служит еще одним примером успешного применения бизнес-модели «Открытый бизнес». Holcim, которая действует в рамках Программы открытых инноваций (2010), находится в постоянном поиске новых способов сотрудничества с внешними партнерами с тем, чтобы создавать для клиентов дополнительную стоимость. Среди конкретных результатов – жилой район Los Olivos, построенный с учетом социальных и экологических нужд населения. Это первый комплекс такого рода в стране. Для возведения Los Olivos Holcim создала платформу, на которой она собирала решения различных участников (строительных компаний, девелоперов, университетов, консультантов и социологов). Открыв свою бизнес-модель, компания задала новый стандарт в жилищном строительстве для малообеспеченных людей. Ее старания были по достоинству оценены: недавно Holcim удостоилась специальной награды национальной строительной палаты Коста-Рики.

Когда и как применять шаблон «Открытый бизнес»

Открытие бизнес-модели и подключение партнеров к процессу создания стоимости – залог будущего развития и конкурентного преимущества. В мире, который становится все более тесно связанным и в котором отрасли постоянно сближаются, вам придется раскрываться, чтобы добиться успеха. Подумайте, как сформировать целую экосистему и подарить

клиентам стоимость, которую ни одна из компаний-участников не в состоянии создать самостоятельно. Чтобы подобные экосистемы функционировали, все партнеры обязаны генерировать достаточную выручку и получать пользу от сотрудничества.

Несколько вопросов для размышления

- Какую добавленную стоимость мы можем предложить своим клиентам, сотрудничая с другими фирмами?
- Каким аспектам нашей компании принесут наибольшую пользу знания, полученные извне, и партнеры?
- Какие роли должны играть различные партнеры, и какое место мы занимаем в бизнес-экосистеме?
- Как будет делиться доход между партнерами?
- Как нам всем извлечь выгоду из бизнес-экосистемы?

33. «Оцифровывание». Перевод реальных продуктов в цифровой формат

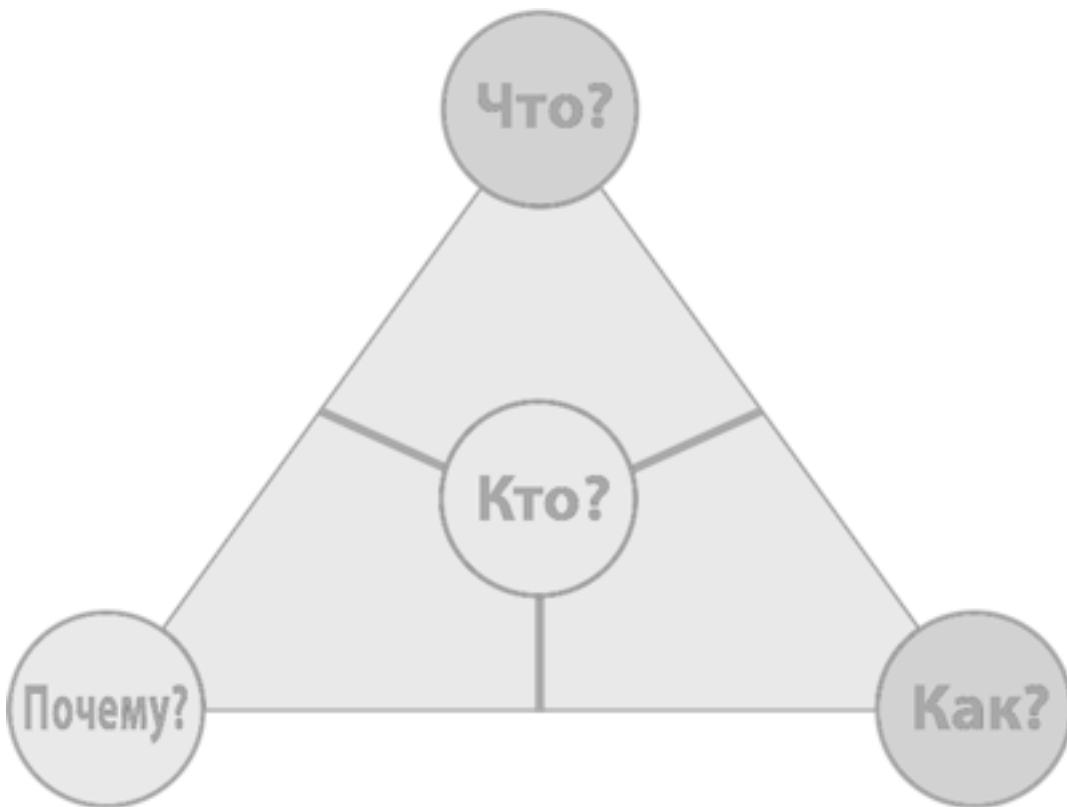


«Оцифровывание» Перевод реальных продуктов в цифровой формат

Шаблон

Бизнес-модель «Оцифровывание» (рис. 52) представляет собой конвертирование существующего товара или услуги в цифровой формат, что несет с собой такие преимущества, как исключение посредников, снижение накладных расходов и более упорядоченная дистрибуция. Модель можно применять к самым различным типам компаний: печатные журналы имеют интернет-версии, а пункты видеопроката предлагают услуги потокового видео. Более чем какая-либо иная модель, «Оцифровывание» воплощает в себе главные технологические, социальные и экономические преобразования последних десятилетий. Благодаря автоматизации виртуальные предложения становятся все более распространенными, надежными, гибкими и эффективными, поскольку Интернет оказывает колосальное воздействие на бизнес-модели. В

самом деле, эти характеристики могут зачастую практически без проблем применяться к бизнес-процессам или товарам и услугам. «Оцифровывание» не только «воспроизводит» существующий бизнес и перераспределяет некоторые процессы и функции в Интернете (как), но также влечет за собой появление абсолютно новых предложений. Сегодня компании способны без значительных трудозатрат предоставить контент, который до возникновения Интернета не существовал в теперешней форме (что).



Товары, обычно продаваемые в физической форме, все чаще дополняются или даже замещаются виртуальными версиями и отличаются определенными выгодными характеристиками. В современном мире мы можем покупать музыку в Интернете – в любом месте в любое время. Всего несколько лет назад, когда в ходу все еще были компакт-диски или кассеты, о таком и помыслить никто не мог. Но у этих изменений имеется и обратная сторона, затрагивающая такие вопросы, как авторское право и технические средства защиты авторских прав, не говоря уже о пиратстве. Защита интеллектуальной собственности требует значительных трат времени и усилий.

«Оцифровывание» благоприятно сказывается и на контенте, доступном в электронном виде. Появление интерактивной коммуникации оказало огромное воздействие на бытовую электронную технику, и сегодня потребители, используя видео по запросу, имеют возможность смотреть телевизор в любое удобное время и даже голосовать и отправлять комментарии в режиме реального времени.

«Оцифровывание» тесно связано с другими бизнес-моделями: без него «Краудфандинг» или «Использование данных о клиентах» никогда не достигли бы такого финансового успеха.

Происхождение

Находясь в сильной зависимости от современных компьютеров и коммуникационных технологий, шаблон «Оцифровывание» до сих пор остается относительно новым явлением. Толчком к его развитию послужило желание автоматизировать стандартизированные итеративные бизнес-процессы внутри компаний. Концепция постепенно применялась для удовлетворения потребностей клиентов аналогичным образом.

Поначалу оцифровывание служило инструментом создания цифровых товаров и услуг в областях, где господствовали цифры и логические связи. Поэтому нет ничего удивительного в том, что первыми электронные услуги стали предлагать банки в начале 1980-х гг. Изначально эти услуги использовали терминальные интерфейсы и передачу данных посредством телефонных линий. С появлением широкополосного Интернета в 1990-х гг. появилась возможность ускорить процесс оцифровывания и использовать его в большем масштабе с прицелом на индивидуального потребителя. С развитием графических пользовательских интерфейсов, браузеров и шифрования стала доступной масса веб-сервисов.

Новаторы

С 1990-х гг. многие компании начали распространять свои товары и услуги в Интернете. WXYC, зарегистрированная в Чейпел-Хилл в Северной Калифорнии, – американская радиостанция колледжа, вещающая круглосуточно 365 дней в году. Помимо музыки, станция транслирует ток-шоу, местные новости, передачи для студентов и спортивные обозрения. WXYC одной из первых реализовала потенциал шаблона «Оцифровывание», отважившись вещать не только на FM, но и в Интернете, охватив северо-восток США и Великобританию и тем самым завоевав популярность далеко за пределами штата.

Hotmail, который сегодня принадлежит Microsoft, одним из первых почтовых провайдеров воспользовался бизнес-моделью «Оцифровывание», чтобы заменить традиционные бумажные письма электронной почтой. Базовый сервис Hotmail, включающий небольшой объем памяти для хранения электронных писем, предлагается бесплатно, при этом клиентам придется заплатить, если они желают воспользоваться премиум-услугами: увеличенной емкостью запоминающего устройства или отсутствием навязчивой рекламы (см. Freemium). Пользователи Hotmail заходят в свою почту через веб-браузер, а с недавнего времени – с использованием почтового клиента. Адресные книги создаются в Интернете, а электронные письма пишутся, отсылаются и хранятся в рамках пользовательского интерфейса. Стоимость для Microsoft бесплатного базового аккаунта Hotmail ничтожна благодаря перекрестному финансированию за счет выручки от привилегированных пользователей.



Рис. 52. «Оцифровывание»

В качестве очередного примера приведем Международный университет Джонса, американское коммерческое учебное заведение, предлагающее онлайновое обучение в таких сферах, как образование и бизнес. В 1999 г. он стал первым американским университетом, получившим право организовать курсы, которые бы функционировали и управлялись исключительно в Интернете. Университет предлагает дистанционные программы по получению степени бакалавра, магистра и доктора. Такие «электронные» курсы отличаются гибкостью, особенно удобной для студентов, которые далеко проживают или работают. Теоретический материал подкрепляется онлайновыми дискуссиями в чат-румах, на форумах, а также посредством электронной почты и телекоммуникаций. Модули, задания и оценочные тесты помогают студентам усердно трудиться над получением нужной квалификации. Недавно ведущие вузы – Гарвардский университет и Массачусетский технологический институт – также ввели интернет-курсы, либо бесплатные, либо за небольшую плату.

Это достижение активно используется банковской сферой: традиционные банки предоставляют онлайновые сервисы в качестве дополнения к существующим продуктам. «Оцифровывание» породило новые компании, специализирующиеся на интернет-банкинге и не имеющие физических отделений. Среди примеров можно выделить немецкие 1822direct, DKB и comdirect.de, австрийскую bankdirekt.at, швейцарскую Swissquote.ch, английскую First Direct и российскую VTB Direct. Эти банки зачастую фокусируются на специфических финансовых продуктах, например операциях с ценными бумагами или другими специальными инвестициями. Одно из преимуществ «Оцифровования» – низкие издержки, которые для клиентов выливаются в более выгодные процентные ставки.

Если уж говорить о Facebook, он есть не что иное, как цифровой вариант ранее вполне обыденного физического предмета. Само название могло бы намекать на ежегодные альбомы или студенческие справочники, существовавшие в прошлом. Сегодня Facebook – крупнейшая в мире социальная сеть, насчитывающая более 1 млрд активных пользователей. Ей удалось довести старые концепции до цифровых крайностей. Несмотря на колоссальную пользовательскую базу, компания до сих пор предпринимает попытки монетизировать потенциал своих пользователей. Facebook и прочие подобные сервисы нередко подвергаются критике из-

за социального воздействия; их обвиняют в подмене и замещении реального человеческого общения. Швеция, традиционно идущая впереди Европы всей, впервые зафиксировала уменьшение числа пользователей в 2013 г. Оцифровывание, разумеется, никуда не делось, но никто не станет отрицать тот факт, что все больше людей предпочитают частные и малочисленные онлайн-платформы.

Когда и как применять шаблон «Оцифровывание»

«Оцифровывание» – это очень перспективная бизнес-модель, расцвет которой нам еще предстоит увидеть в ближайшем будущем. Интернет-компаниям вряд ли удастся избежать использования этого шаблона, но он актуален и для многих других игроков: с появлением Интернета вещей, в котором физические объекты наделяются интеллектом и взаимодействуют друг с другом, «Оцифровывание» становится все более важным и для производителей. Эти перемены обусловлены заметно сократившейся стоимостью сенсоров и соответствующих сетей, которые собирают данные и участвуют в их передаче. Эти усовершенствования открыли новые коммерческие возможности, основанные на программном обеспечении: при предельных затратах, стремящихся к нулю, машины можно активизировать по требованию. По требованию, к примеру, наращивают обороты автомобили или оборудование («ПО как сервис»). Автомобильная индустрия активно изучает сферы применения «Оцифровования», но пока все находится на начальном этапе. За последние несколько десятилетий виртуальный и реальный миры постепенно сливаются, открывая поистине безграничные перспективы. Мы прогнозируем, что в будущем практически все товары и услуги тем или иным образом освоят данный шаблон: профилактическое техобслуживание, интеллектуальное управление запасами, логистика в реальном времени, полностью интегрированное управление цепочкой поставок, услуги на основе ПО. В течение ближайших пяти – десяти лет «Оцифровывание» произведет радикальный переворот во многих областях.

Несколько вопросов для размышления

- Каким аспектам нашей продукции пойдет на пользу внедрение ПО?
- Может ли мы создавать и получать стоимость посредством «Оцифровования»?
- Когда и в каких ситуациях нам имеет смысл применять данный шаблон?

34. «Перекрестные продажи». Убить двух зайцев одним выстрелом



«Перекрестные продажи»

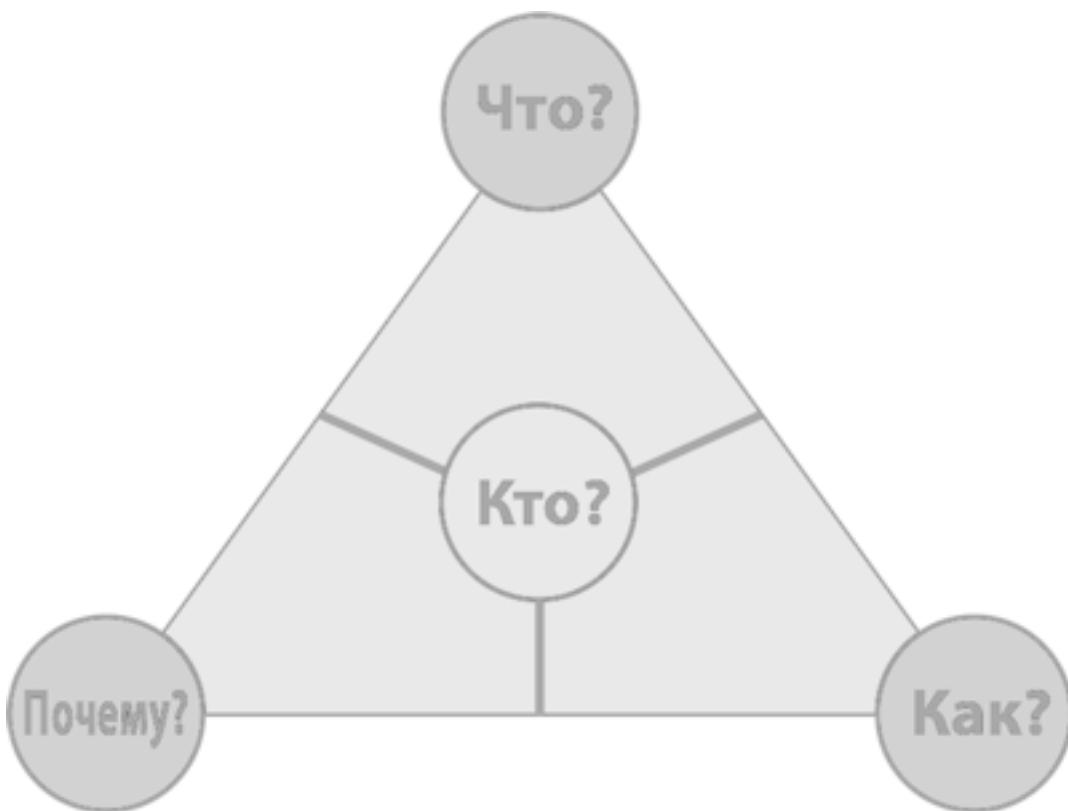
Убить двух зайцев одним выстрелом

Шаблон

Перекрестные продажи (рис. 53) предполагают предложение дополнительных товаров или услуг (помимо основных продуктов и услуг) компании с целью использовать существующие отношения с клиентами таким образом, чтобы продать больше товаров. Шаблон «Перекрестные продажи» предоставляет возможность извлечь как можно больше выгоды из ресурсов, продаж и маркетинга (как, почему).

Главное преимущество «Перекрестных продаж» для клиентов заключается в получении большей стоимости из одного источника за счет экономии на поиске дополнительных продуктов (что). Еще один безусловный плюс этого шаблона – чувство безопасности, которое он все-лияет. Клиенты, у которых установились доверительные отношения с компанией, со спокойной душой доверяют ей снова, чего нельзя сказать об их восприятии новой компании (что).

Предлагая дополнительные товары и услуги, крайне важно продолжать удовлетворять запросы клиентов с тем, чтобы недовольные клиенты не отказались от первоначального продукта. Для этого требуется тщательное планирование и поддержание товарного ассортимента компании.



Происхождение

Перекрестные продажи были в ходу уже у торговцев в древности на базарах Ближнего Востока. Современным примером их использования служит нефтегазовый гигант Royal Dutch Shell (Shell), который успешно реализовал инновационную бизнес-модель, основанную на шаблоне «Перекрестные продажи». Через свою сеть заправочных станций Shell продаёт продукты, не связанные с нефтяным бизнесом, например бакалейные и прочие товары повседневной необходимости. Согласно легенде, все началось с того, что умный франшизополучатель Kentucky Fried Chicken (KFC) открыл ресторан KFC на заправочной станции Shell. Вскоре клиенты заправляли не только свои автомобили, но и желудки, вдохновив Shell на идею перекрестных продаж. По сути, комбинация продуктов питания и бензина оказалась столь удачной, что компания незамедлительно начала применять концепцию «Перекрестные продажи» и в других аспектах своего бизнеса.

Новаторы

Шведская компания IKEA – крупнейший в мире продавец мебели. Компания производит готовую к сборке мебель, бытовые приборы и аксессуары для дома. IKEA применяет концепцию «Перекрестные продажи», дополняя продажи мебели огромным разнообразием услуг и товаров, например, предметами для интерьера, украшениями для дома, ресторанами в магазинах и услугами по аренде автомобилей. Все вышеперечисленное более чем благоприятно сказывается на прибыли компании.



Рис. 53. «Перекрестные продажи»

Компания Tchibo – немецкая сеть кофеен и продавец кофе – также успешно внедрила бизнес-модель на основе «Перекрестных продаж». Изначально кофейный бизнес, состоявший в продаже кофейных зерен по почте, был создан Карлом Чиллингом-Ирьяном и Максом Герцем в 1949 г. в Гамбурге. Впоследствии компания успешно пополняла свой ассортимент продуктами, не связанными с кофе. В 1973-м Tchibo основала новое подразделение специально для непищевых продуктов. Под девизом «Каждая неделя – новый мир» Tchibo в течение ограниченного срока предлагает богатый выбор непищевых продуктов по низким ценам: поваренные книги, товары для дома, одежда, украшения и страховые полисы, и это далеко не полный перечень. Расширенный товарный ассортимент приносит около 50 % дохода и более 80 % прибыли Tchibo. «Перекрестные продажи» во многом обусловливают выдающиеся показатели узнаваемости бренда Tchibo в родной Германии: о компании знают не менее 99 % немцев.

Когда и как применять шаблон «Перекрестные продажи»

Колоссальный потенциал данного шаблона может раскрыться в ситуациях, когда обычновенные не особо прибыльные товары или услуги, удовлетворяющие базовую потребность, комбинируются с высокоприбыльными продуктами. Это, в частности, относится к случаям с потребительскими товарами, когда клиенты совершают дополнительные покупки ради удобства, например, приобретают продукты питания на заправочных станциях. Шаблон также находит применение в B2B-секторе, где узкоспециализированные продукты группируются с другими товарами и услугами. Это могут быть специальные лифты для высоток в здании с обычными лифтами и эскалаторами или установка новых лифтов, включающая техническое обслуживание. Такие комбинации обычно удовлетворяют желание покупателей приобретать все необходимое в одном месте. В B2B-секторе «Перекрестные продажи» зачастую подкрепляются шаблоном «Поставщик решений».

Несколько вопросов для размышления

- Можно ли сгруппировать продукты в целях удобства потребителей?

- Достаточно ли высока субъективная воспринимаемая полезность «Перекрестных продаж»?
- Существует ли естественная потребность группировать эти продукты с точки зрения потребителей?
- Может ли мы установить единообразные цены на эти продукты?
- Достаточно ли высоки барьеры для входа для потенциальных новых конкурентов?

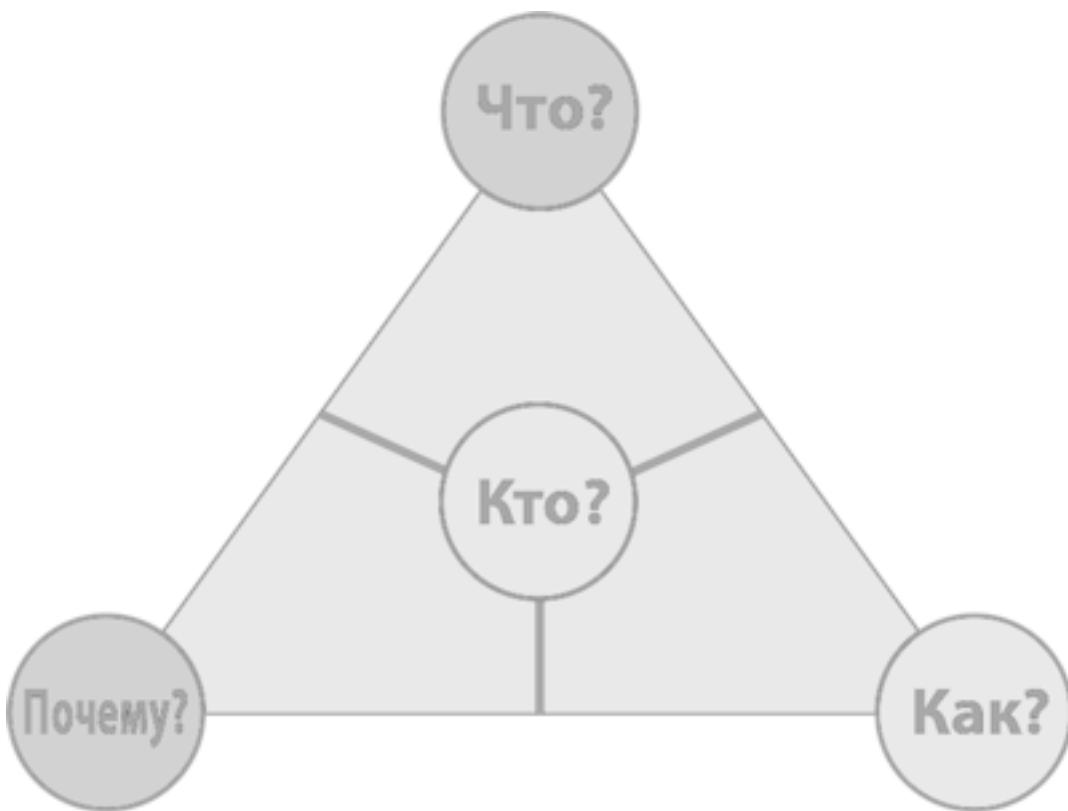
35. «Платите по желанию». Во сколько вы это оцениваете



«Платите по желанию» Во сколько вы это оцениваете

Шаблон

При использовании бизнес-модели «Платите по желанию» именно клиент устанавливает цену на товар или услугу (что). Продавец обязуется принять предложенную клиентом цену, даже если она окажется нулевой или ниже реальной стоимости предложения. Иногда продавец указывает минимальный порог, на который может ориентироваться покупатель. Данная модель может привлекать многих клиентов, но наилучшая сфера ее применения – конкурентные рынки, которые работают с продуктами, имеющими низкие предельные издержки, и на которых существует тесная связь между компаниями и беспристрастной клиентской базой. Вопреки тому что можно было бы подумать, клиенты редко пользуются преимуществами принципа «Платите по желанию»: исследования показывают, что размер платы за услуги, оказываемые в рамках этой бизнес-модели, намного выше ноля (почему).



Такие социальные нормы, как справедливость, выступают как своего рода механизм регулирования цены. Кроме того, при выборе цены клиенты обычно ориентируются на стоимость сопоставимых продуктов. И, как правило, считают подобные схемы ценообразования выгодными, поскольку в состоянии контролировать побочные затраты (что). Плюс шаблона «Платите по желанию» для продавца – возможность заручиться положительными отзывами и тем самым увеличить поток клиентуры (почему).

Происхождение

Шаблон «Платите по желанию» существует уже довольно давно; типичный пример – чаевые официантам или деньги уличным музыкантам. На коммерческой основе данный шаблон впервые был применен рестораном One World Everybody Eats, расположенным в Солт-Лейк-Сити, США, в 2003 г. Посетители, помимо того что они платят за еду и напитки, сколько пожелают, могут еще расплатиться трудом – например, вызваться помыть посуду или поработать в саду. Как говорит основательница ресторана Дениз Серрета, модель «Платите по желанию» помогает снабдить здоровой качественной пиццей тех, кому в жизни не так повезло.

Новаторы

Популярность шаблона «Платите по желанию» выросла за последние несколько лет. В музыкальной индустрии ее в 2007 г. применила британская рок-команда Radiohead, продвигавшая свой новый альбом In Rainbows. Альбом можно было скачать на веб-сайте группы, и поклонники сами решали, стоит ли платить и сколько именно. Хотя в среднем фанаты платили меньше обычной рыночной цены, In Rainbows скачивали гораздо чаще, чем все предыдущие альбомы группы вместе взятые, что весьма способствовало ее популярности.

Онлайновый музыкальный сервис NoiseTrade, основанный в 2006 г., ориентируется на модель «Платите по желанию». Независимые музыканты могут продвигать свою музыку через NoiseTrade, бесплатно загружая на него песни. Меломаны загружают треки, а в обмен жертвуют деньги. Дополнительная поддержка выражается в том, что поклонники оставляют свои контактные данные и распространяют информацию через ссылки в социальных медиа. NoiseTrade получает доход благодаря рекламе на сайте и комиссионным от любых пожертвований.

В 2010 г. модель «Платите по желанию» была реализована в маркетинговом эксперименте Humble Bundle. Humble Bundle – это веб-сайт, предлагающий интернет-сборники контента для скачивания – видеоигр, электронных книг или музыки. Цену устанавливает сам пользователь. Доход обеспечивается за счет ряда стимулов: пользователи, предлагающие цену выше среднего, награждаются дополнительным медиаконтентом, а имена жертвователей самых крупных сумм указаны на сайте. Более того, определенная часть уплаченной суммы отдается благотворительной организации. Humble Bundle получает примерно 15 % от совокупных привлеченных через веб-сайт средств. За последних три года она заработала посредством бизнес-модели «Платите по желанию» свыше \$33 млн (рис. 54).



Рис. 54. «Платите по желанию». Бизнес-модель Humble Bundle

Когда и как применять шаблон «Платите по желанию»

Бизнес-модель «Платите по желанию» подразумевает, что клиенты осознают ценность продукта и заплатят за него надлежащую сумму. Корнями данный шаблон уходит в потребительский рынок B2C, но находит применение и в B2B-секторе. Зачастую он применяется не ко всему предложению в целом, а к определенному проценту товаров или услуг. Некоторые консультанты, к примеру, разрешают покупателям оплатить консультацию частично в зависимости от степени удовлетворенности оказанной услугой.

Несколько вопросов для размышления

- Какие наши предложения клиенты оценили бы по достоинству, если бы могли сами устанавливать цену?
- Может ли мы разделить модель прибыли на фиксированную и переменную части, при этом размер последней будут выбирать сами клиенты?
- Как нам уберечься от любителей халявы, которые будут пользоваться нашими продуктами, но не захотят платить?

36. «Подписка». Покупка сезонного абонемента на услуги

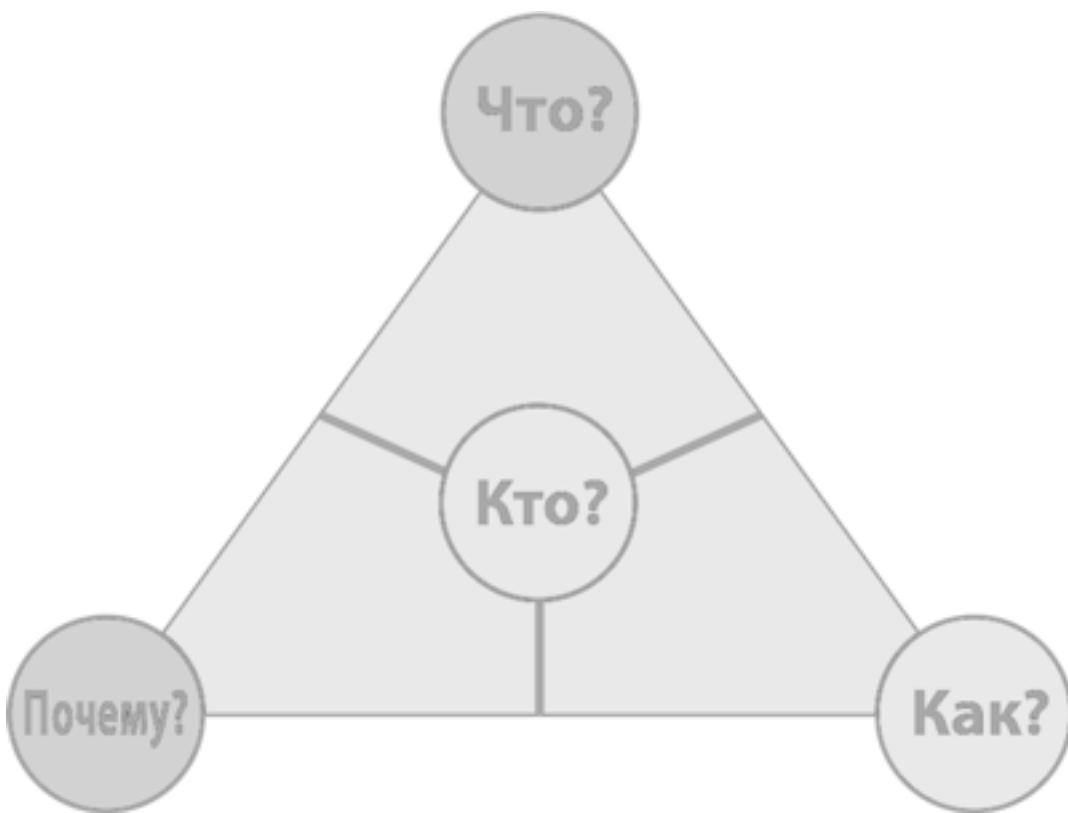


«Подписка» Покупка сезонного абонемента на услуги

Шаблон

Бизнес-модель «Подписка» позволяет клиентам регулярно получать товары и услуги. Компания заключает с клиентом договор, в котором оговорены частота и продолжительность оказания услуг. Клиенты оплачивают услуги либо заранее, либо через равные интервалы, как правило, ежемесячно или ежегодно (почему). Подписка ценится клиентами, поскольку им не нужно постоянно забивать голову покупками отдельных товаров или услуг, а это экономит и время, и деньги. Дополнительный плюс – стоимость подписки обычно ниже, чем совокупная стоимость отдельных товаров или услуг (что). Многие компании предлагают клиентам скидки при оформлении подписки, поскольку тем самым клиенты берут на себя обязательство регулярно приобретать товары или услуги, что для компаний означает предсказуемые стабильные

денежные поступления (почему). Чтобы подписка со временем не утратила своей привлекательности, крайне важно давать клиентам ощутить преимущества такой системы, не чувствуя себя обманутыми.



Происхождение

Немецкие книготорговцы первыми применили модель «Подписка» в XVII в. На это их толкнуло прежде всего стремление повысить спрос на дорогие книги, в частности многотомные энциклопедии и справочные издания, с тем чтобы продажи покрывали затраты на издание. Вскоре модель «Подписка» переняли издатели газет и журналов, и, кстати сказать, большинство из них пользуется ею и по сей день.

Новаторы

Каково бы ни было ее происхождение, концепция подписки привела к появлению целого ряда современных инновационных бизнес-моделей (рис. 55). Наглядным примером тому служит компания Salesforce, занимающаяся облачными вычислениями. Ее одноименная CRM-система предлагается в виде серии продуктов, размещенных в централизованном облаке. Salesforce внедрила подписки в софтверной индустрии около десяти лет назад: за ежемесячную плату клиенты получают интернет-доступ к программному обеспечению компании и всем его модификациям. Вместо того чтобы загружать дорогие индивидуальные для каждого клиента решения, компания предлагает индивидуальные компоненты в различных подписных пакетах, отвечающих потребностям пользователей. Более того, имеется возможность регулярного апгрейда компонентов сразу после выпуска. Бизнес-модель Salesforce заметно выделяет компанию среди массы конкурентов в софтверной индустрии, где на большую часть программного обеспечения распространяются индивидуальные лицензии, дающие разрешение на использо-

вание копий ПО. Сегодня Salesforce входит в число десяти самых быстрорастущих компаний мира. Модель «Подписка», а именно стабильные поступления от клиентов, позволяет ей правильно рассчитывать и прогнозировать финансы, а также повысить эффективность бизнес-планирования.

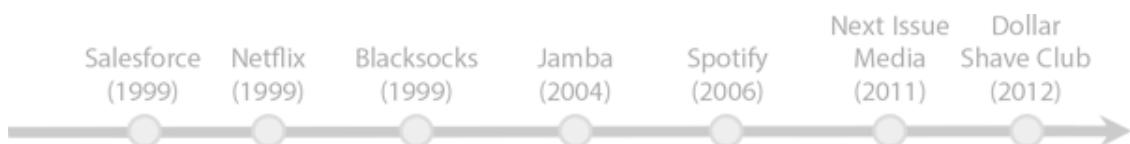


Рис. 55. «Подписка»: хронология

Потенциал подписки открыла для себя и швейцарская Blacksocks, девиз которой звучит так: «Подпишись на носки: избавься от мучений легко и просто». За регулярную плату клиенты каждый год получают от трех до шести пар носков через определенные промежутки времени. Аналогичным образом можно заказать и другие предметы одежды – нижнее белье и рубашки. Компания, основанная в 1999 г., прекрасно себя чувствует благодаря выбранной бизнес-модели. Более 50 000 клиентов в 75 странах успели за это время приобрести больше миллиона пар носков. Один из секретов успеха – эмоциональность при продаже такого обычновенного продукта, как черные носки. Посылки с носками сопровождаются вдохновляющими цитатами, письмами и сувенирами. Все перечисленное способствует высокому проценту удержания клиентов и стабильному развитию бизнеса в нескольких странах. Dollar Shave Club применяла модель «Подписка» к бритвам: клиенты приобретают подписку на новые бритвы, которые присыпаются им всего за \$1 в месяц. И не нужно помнить о покупке лезвий!

Когда и как применять шаблон «Подписка»

Данный шаблон идеально подходит для случаев, когда клиенты регулярно нуждаются в ваших товарах или услугах. Подписка должна приносить клиентам дополнительную стоимость, скажем, экономию времени при покупке ваших товаров, постоянное наличие или снижение риска. Пользу этого шаблона можно ощутить в самых различных сферах деятельности.

Несколько вопросов для размышления

- Какие товары и услуги нужны нашим клиентам регулярно?
- Какие наши товары или услуги подойдут для шаблона «Подписка»?
- Может ли подписка принести больше стоимости, чем разовые продажи продукта?

37. «Пользовательский проект». Клиент как изобретательский предприниматель



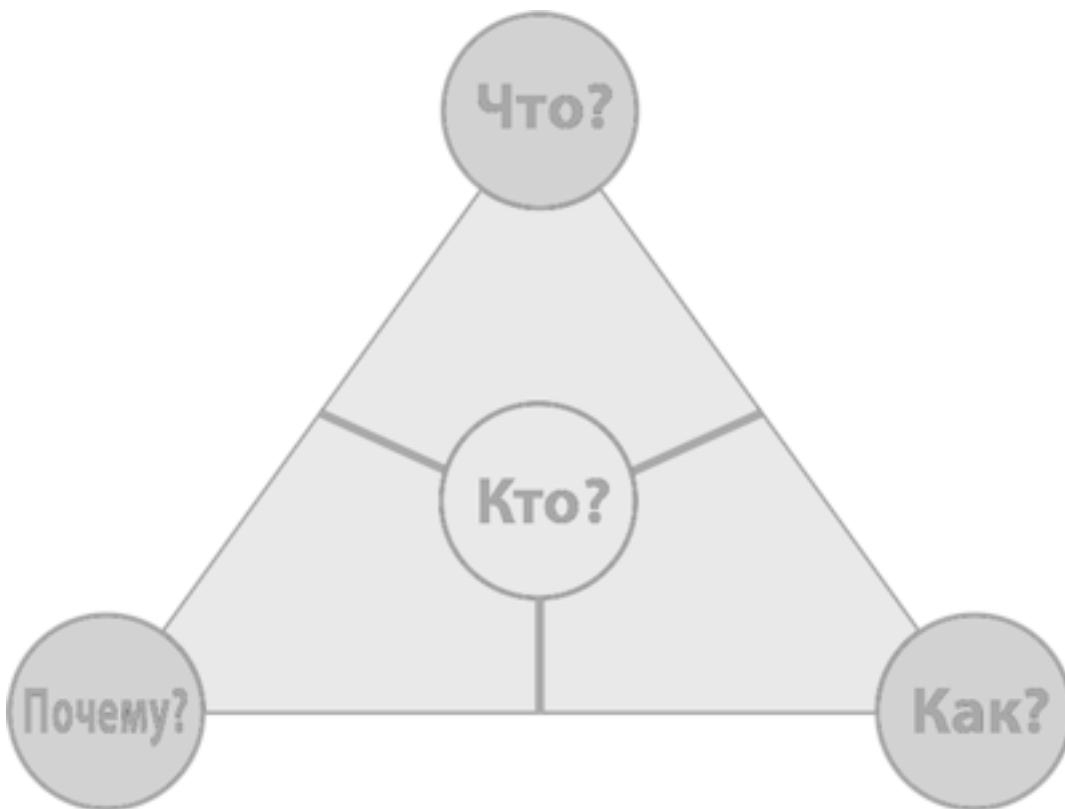
«Пользовательский проект»

Клиент как изобретательский предприниматель

Шаблон

При использовании бизнес-модели «Пользовательский проект» клиенты выступают и как авторы проекта, и как потребители (кто). Придумывая продукты, которые впоследствии будут приобретены другими людьми, они принимают участие в процессе разработки собственного продукта. Таким образом компания поддерживает клиентов в их начинаниях и извлекает выгоду из их креативности, а клиенты выигрывают от реализации своих предпринимательских идей без необходимости создавать какую бы то ни было инфраструктуру (что). Как правило, интернет-площадка помогает клиентам разрабатывать и продвигать продукцию, предостав-

ляя им соответствующее программное обеспечение, производственные сервисы и онлайновый магазин для продажи готовых продуктов (как). За каждый проданный товар компания получает фиксированное вознаграждение, которое обычно основывается на реализованном доходе (почему). Основное преимущество «Пользовательского проекта» в том, что компании не приходится инвестировать в разработку своих продуктов – если, конечно, она способствует раскрытию творческого потенциала своих клиентов (как).



Происхождение

Пользовательский проект – относительно недавнее явление. Оно появилось всего лишь несколько лет назад, и стало возможным прежде всего благодаря таким современным технологиям, как 3D-печать, лазерная резка и фрезерные станки с числовым программным управлением (ЧПУ). Сегодня эти технологии позволяют выпускать продукцию очень маленькими партиями с приемлемой себестоимостью единицы продукции – типичная особенность продуктов, спроектированных пользователями. Массовая кастомизация открыла клиентам глаза на возможности индивидуальных продуктов и популяризовала бизнес-модель «Пользовательский проект». Одним из ее создателей стала американская компания Threadless, интернет-сообщество художников с веб-сайтом электронной коммерции. Ее основатели Джейк Никелл и Джейкоб ДеХарт открыли компанию в 2000 г., располагая всего \$1000 собственных средств. Дизайны Threadless создаются, оцениваются и отбираются онлайн-сообществом. Каждую неделю около тысячи различных рисунков выставляются на всеобщее голосование. Через семь дней сотрудники отбирают работы, набравшие наибольшее число голосов. На основании среднего балла и отзывов членов сообщества еженедельно выбираются десять рисунков, которые переносятся на одежду и прочие товары. Они продаются по всему миру через интернет-магазин, а также представлены в розничном магазине в Чикаго. Дизайнеры, чье предло-

жение использовалось в производстве, получают \$2000 наличными и \$500 в виде подарочной карты Threadless. С каждой перепечаткой картинки ее автор получает дополнительные \$500.



Рис. 56. «Пользовательский проект» в quirky.com

Новаторы

В последние несколько лет шаблон «Пользовательский проект» применяется далеко за пределами мира моды (рис. 56). Датский производитель игрушек Lego весьма успешно нашел ему применение в игрушечной индустрии. Сервис Lego Factory предоставляет онлайновые инструменты для проектирования, производственную инфраструктуру и торговую площадку. Пользуясь этой гибкой производственной технологией, клиенты могут воплощать свои творческие идеи и выводить свой продукт на интернет-рынок. Площадка использует креативность и идеи клиентов, не заботясь о возможном провале: Lego выигрывает от продуктов, которые создаются клиентами и, значит, в точности отвечают пожеланиям последних. Компания рассчитывает количество деталей, необходимое для модели, и отсылает их непосредственно клиенту домой.

Ronoco, стартап, основанный в 2007 г. в Новой Зеландии, также успешно применяет пользовательские проекты. Компания позволяет клиентам создавать абсолютно любые товары – от украшений и кухонной утвари до мебели – и продавать их в ее интернет-магазине. Система распределенного производства и производства по заказу делает возможным разработку и дистрибуцию без расходов на инфраструктуру. Всего через два года после создания в магазине компании размещалось 20 000 различных товаров. Ronoco заслуженно является одной из первых и одной из самых успешных компаний подобного типа.

Среди других практических применений этой бизнес-модели – придуманные пользователями дизайны обуви и татуировок: их создание и коммерциализация приветствуется и поощряется на Dream Heels или Create My Tattoo соответственно.

Когда и как применять шаблон «Пользовательский проект»

Этот шаблон особенно перспективен в сферах с относительно простыми продуктами, которые привлекают клиентов своим дизайном. Пользовательские проекты выросли из идеи социальных сообществ с высокой степенью интерактивности: участники желают генерировать идеи, а также комментировать и дополнять чужие предложения и решения. Применение этой бизнес-модели снабдит вас новыми и оригинальными проектами. Более того, она поможет сформировать вокруг ваших товаров и решений сообщество заинтересованных и увлеченных клиентов, способное заметно укрепить ваш бренд.

Несколько вопросов для размышления

- Как нам повысить качество сотрудничества и взаимодействия с клиентами?
- Как нам повысить качество решений за счет реализации идей и решений, предлагаемых клиентами?
- Как нам повысить воспринимаемую стоимость продукта за счет увеличения индивидуального вклада клиентов?
- Может ли прибегнуть к помощи социальных медиа, чтобы привлечь пользователей к процессу разработки продуктов?

38. «"Привязывание" клиентов». Принуждение к лояльности за счет высоких расходов на смену поставщика



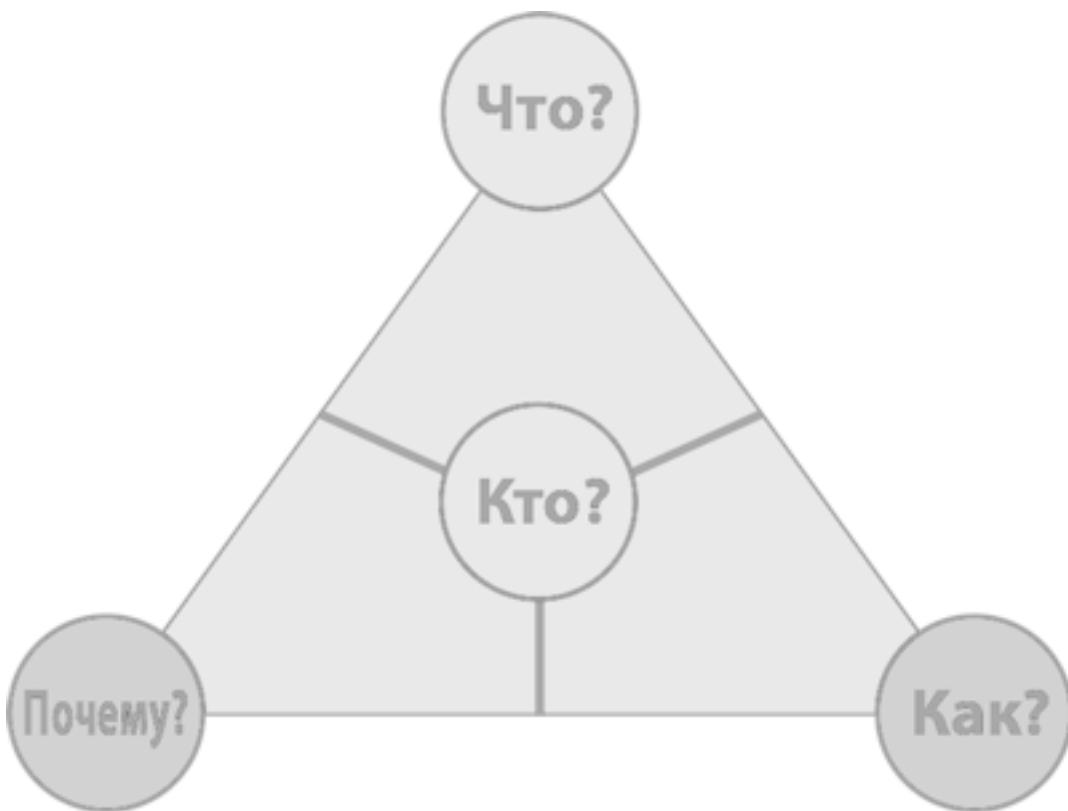
«"Привязывание" клиентов»

**Принуждение к лояльности
за счет высоких расходов
на смену поставщика**

Шаблон

При использовании данной бизнес-модели компания удерживает своих клиентов, «привязывая» их к товарам и услугам таким образом, чтобы смена продавца повлекла за собой существенные затраты или штрафы. Следует отметить, что в данном контексте понятие «затраты» не ограничивается лишь денежными расходами: для клиентов не менее значимым

является время, необходимое, чтобы эффективно переключиться на использование новой возможности.



Существует множество разных способов «привязать» клиентов к компании. Они, к примеру, должны инвестировать в новые технологии, скажем, в новую операционную систему, или работать с конкретным страховым агентом, который обслуживает их длительное время и знает всю их подноготную (как). Главная задача продавца – исключить любое взаимодействие с конкурентами и сделать клиентов зависимыми от компании, бренда или поставщика. А это, в свою очередь, повышает лояльность клиентов и стимулирует повторные покупки (почему).

Прошлые покупки клиентов могут сдерживать компанию при принятии будущих решений и ограничить ее гибкость. Хотя компании и имеют представление о расходах, сопряженных со сменой поставщика, эффективно управлять ими и точно их оценивать оказывается довольно сложной задачей. Чтобы убедить клиентов и дальше приобретать продукты, шаблон «"Привязывание" клиентов» можно сочетать с другими схемами, скажем, моделью «Бритва и лезвие».

«"Привязывание" клиентов» может принимать различные формы. Контракты, обязывающие работать с определенным поставщиком, – довольно очевидная версия (как). Еще одна, весьма распространенная форма – вложенные средства, подразумевающие конкретные последующие приобретения (как). Подобная зависимость зачастую формируется посредством технологических ограничений, таких как совместимость или даже патенты. Последние играют важную роль в концепции «привязывания» клиентов (как). «Привязывание» может осуществляться за счет обычной покупки дополнительных аксессуаров производителя, поскольку клиенты не смогут вернуть себе прошлые вложения в случае перехода к другому продавцу. Опять-таки, существенные расходы на смену поставщика могут быть связаны с необходимым обучением и тренингами, предлагаемыми конкретным поставщиком (как).

Происхождение

Из-за огромного числа вариантов трудно установить, когда и как появился шаблон «"Привязывание" клиентов». Контракты, оговаривающие юридические обязательства, регулярно заключались в Римской империи уже в VI в. Предположительно, другие варианты «"Привязывания" клиентов», например, требования к обучению, существуют так же давно.

Сложные технологические достижения и растущее число патентов за последние сто лет во многом благоприятствовали развитию бизнес-модели «"Привязывание" клиентов». В компьютерной и софтверной индустриях, в частности, данная концепция завоевала особую популярность благодаря научно-техническому прогрессу конца XIX в.

Новаторы

Компания Gillette – американский производитель безопасных бритв и средств личной гигиены, который придумал одноразовые безопасные бритвенные станки, – одной из первых стала успешно применять бизнес-модель «"Привязывание" клиентов». Первые бритвы со сменными лезвиями были выпущены в продажу в 1904 г. В соответствии с принципом привязки клиентуры к станку подходили только сменные лезвия Gillette. Клиенты вынуждены покупать лезвия бренда Gillette, что обуславливает более высокую маржу. Контроль усиливается целым рядом патентов, препятствующих выходу на рынок других конкурентов с продуктами-аксессуарами. Сменные лезвия для бритвенных станков (расходный материал) обеспечивают стабильные поступления с высокой маржей и компенсируют любые расходы, вызванные первоначальной низкой стоимостью станка.

Lego – датский производитель сборных игрушек, состоящих из мелких взаимодополняющих деталей. Компания взяла на вооружение бизнес-модель «"Привязывание" клиентов», проектируя свои продукты и аксессуары таким образом, что они подходят только к другим элементам запатентованного дизайна. Поскольку комбинировать детали Lego с деталями конструкторов компаний-конкурентов невозможно, клиентам приходится покупать Lego-совместимые продукты, а это в свою очередь способствует сохранению клиентской базы и доходов компании.

Производство фотоаппаратуры также хорошо знакомо с бизнес-моделью «"Привязывание" клиентов». Объективы – необходимая деталь фотоаппаратов, они обеспечивают покупателям определенную гибкость при использовании продукта. Производители начали выдавать патенты на механизмы присоединения, используемые для сменных объективов, в 1930-х гг., застолбив за собой своего рода монополию на продажу объективов, подходящих к их фотоаппаратам. Как только клиенты выбирали определенный корпус фотоаппарата, им приходилось обращаться к тому же производителю за дополнительными комплектующими. Стоило нескольким производителям перенять эту стратегию, как на них обрушились требования установить новый стандарт – не без участия защитников прав потребителей. В случае фотоаппаратов это привело к появлению стандартизованных байонетных соединений.

Nestlé – непревзойденный мастер применения шаблона «"Привязывание" клиентов». Ее система Nespresso была изобретена сотрудником Nestlé в 1976 г. В нее входили кофемашина и патентованные кофейные капсулы, которые Nestlé продавала отдельно. Клиентам не оставалось ничего другого, кроме как продолжать покупать кофейные капсулы от Nestlé в силу технологических спецификаций кофемашин. В случае перехода клиента на другую систему машина устаревала, что влекло за собой необходимость приобретать новую версию. Бизнес-модель «"Привязывание" клиентов» зачастую может подкрепляться усовершенствованием продуктов: Nestlé обнаружила, что самой страшной угрозой лояльности клиентов является поломка аппарата.

Главный компонент, влияющий на срок службы машин Nespresso, – резиновое уплотнительное кольцо, являвшееся ранее неотъемлемой запчастью самой кофемашины. Сегодня силиконовые кольца не вставляются в машины, а надеваются на капсулы с целью увеличить срок службы аппарата и вместе с тем помешать клиентам обновить свою Nespresso или приобрести машину конкурента. Хотя данное решение обходится дороже, чем использование кольца в аппарате, оно значительно увеличивает срок службы кофемашины и, следовательно, усиливает эффект «привязывания» клиентов (рис. 57).



Рис. 57. «Привязывание» клиентов в Nestlé

Когда и как применять шаблон «"Привязывание" клиентов»

«Удержать имеющихся клиентов дешевле, чем завоевать новых». Это старая маркетинговая мудрость лежит в основе шаблона «"Привязывание" клиентов». Можно выделить три различных способа применить данный шаблон. Во-первых, юридический, составление контрактов с жесткими положениями об условиях прекращения; это самый неприятный для клиентов по очевидным причинам механизм привязывания, что делает его в какой-то степени недальновидным. Во-вторых, технологический – создание продукта или эффектов, основанных на «привязывании» клиентов и мешающих быстрому переключению на других поставщиков или провайдеров; данный вариант неразрывно связан с техобслуживанием. В-третьих, экономический, сильные стимулы, побуждающие клиентов хорошенько подумать, прежде чем менять поставщика или провайдера. Пользователи, желающие отказаться от iTunes, лишаются уже потраченных на музыку денег. Финансовое вознаграждение за накопленные покупки относится к популярным методам привязывания клиентов, однако за счет комбинирования «"Привязывания" клиентов» с такими шаблонами, как «Бритва и лезвие» или «Фиксированная стоимость», можно создать куда более сложные механизмы.

Чтобы успешно реализовать стратегию «привязывания» клиентов, следует учитывать ряд факторов. Один важный аспект – срок годности продукта, поскольку затраты на смену поставщика становятся меньше по мере того, как сокращается срок годности. Среди прочих критериев можно выделить умение перепродавать продукт или предложить ассортимент

дополнительных продуктов. Насколько это целесообразно, зависит от количества поставщиков, готовых и способных их предлагать.

Несколько вопросов для размышления

- Обладаем ли мы юридическими, экономическими и технологическими средствами, позволяющими удерживать клиентов?
- Можем ли мы успешно применить шаблон «"Привязывание" клиентов», не повредив нашей репутации и не потеряв потенциальных клиентов?
- С помощью каких ненавязчивых и непрямых механизмов, предположим, создания дополнительной стоимости, мы можем привязать к себе клиентов?

39. «Провайдер решений». Все в одних руках

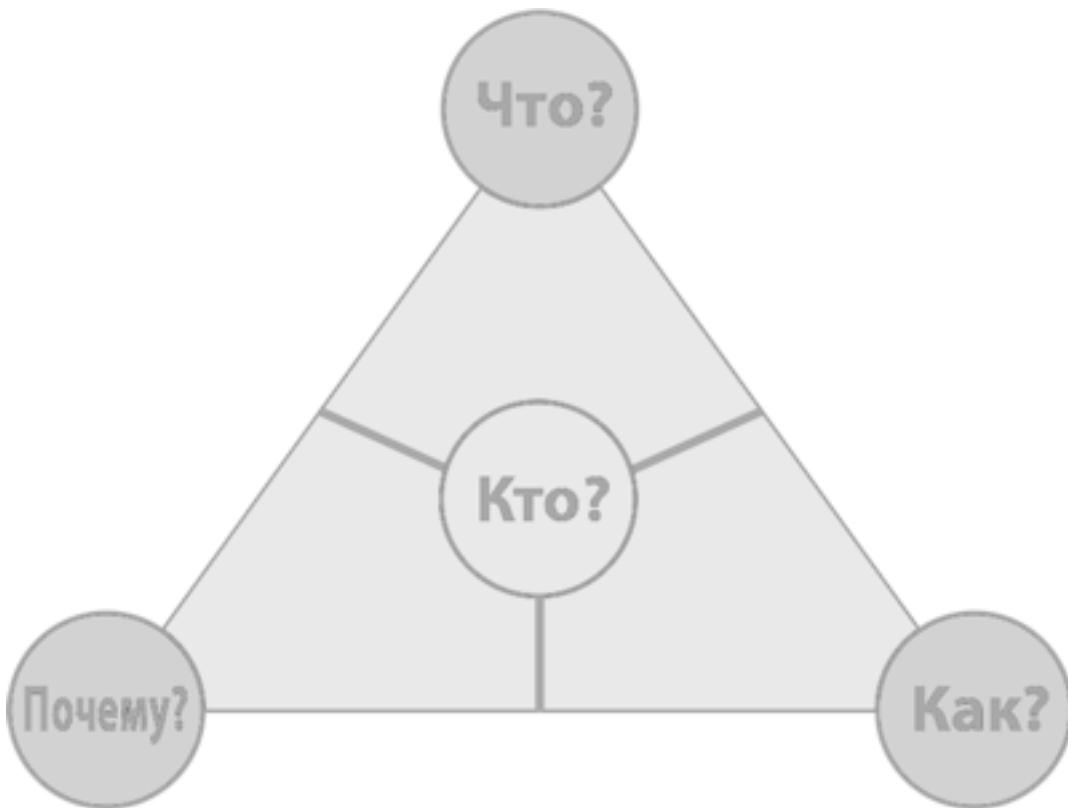


«Провайдер решений»

Все в одних руках

Шаблон

Компания, использующая бизнес-модель «Провайдер решений», предлагает полный спектр товаров и услуг в определенной области (что). Как правило, она предоставляет индивидуальные контракты на обслуживание и консалтинговые услуги, а также все необходимые принадлежности и запасные части. Главная цель – предложить клиентам полный пакет, который решает их задачи и проблемы в конкретной сфере. Клиенты могут полностью сосредоточиться на своем ключевом бизнесе, что нередко повышает производительность (что). Модель отлично подойдет тем потребителям, кто желает отдать на аутсорсинг тот или иной специфический аспект своей деятельности, например, передать веб-сервисы провайдеру интернет-услуг или международные перевозки транспортной компании. Главный плюс для провайдера решений – возможность выстраивать исключительно тесные взаимоотношения с заказчиками (почему).



Компания – провайдер решений и ее товары и услуги нередко оказываются единственным фактором, дающим клиентам возможность решать свои проблемы благодаря специальной информации, тренингам, возросшей эффективности и производительности (как). Ставясь провайдером решений с полным циклом обслуживания, компания может увеличить доход, отыскав новые возможности для расширения спектра услуг. Глубокое понимание потребностей и привычек клиентов помогает усовершенствовать предлагаемые товары и услуги.

Происхождение

Теоретически бизнес-модель «Провайдер решений» можно применить абсолютно в любой области, но зародилась она в машиностроении. Поскольку данная индустрия отличается высокой цикличностью, большинство компаний стараются генерировать прибыль и из других источников, помимо продажи продуктов. Heidelberg Printing Machines – яркий тому пример. За последние 15 лет компания прошла впечатляющий путь развития от традиционного производителя печатных машин до провайдера решений. Компания продает не только оборудование, но и весь процесс производства печатной продукции. То есть Heidelberg Printing Machines не только продает печатные машины, но и предоставляет мониторинговые и консалтинговые услуги, помогая клиентам совершенствовать производственные потоки. Компания является мировым лидером в листовой офсетной печати. В прошлом на продажи машин приходилось 80 % прибыли; сегодня этот показатель сократился до 60 %, в то время как оставшиеся 40 % обеспечиваются оказываемыми услугами.

Новаторы

Бизнес-модель «Провайдер решений» завоевала популярность в последние годы. Lantel Textiles, которая начинала с изготовления льняной пряжи, сегодня производит и продает ткани

и услуги по всему миру. Среди ее клиентов авиационные, автобусные, железнодорожные и круизные компании. Как поясняет ее генеральный директор, Урс Рикенбахер, Lantal Textiles «всегда пребывает в состоянии трансформации, превращаясь из текстильной компании, которая делала красивые ткани, в провайдера решений, который разрабатывает и реализует решения по заказу клиентов». Вместо индивидуальных решений портфель Lantal Textiles состоит из комплексных решений для транспортного и гостиничного рынков с дополнительными сервисными компонентами. Клиентам Lantal предлагается решение всех вопросов, связанных с внутренним дизайном, включая разработку инноваций, здоровье и безопасность, транспортировку, хранение, доработку и обслуживание продуктов. Такой всеобъемлющий сервис менее подвержен бизнес-циклам, гарантируя компании стабильные денежные поступления. Модель «Провайдер решений» помогла Lantal Textiles заметно выделиться среди прочих конкурентов и выбиться в лидеры.

Мировой лидер по оптовым поставкам Würth пополнил свой традиционный ассортимент болтов и шурупов 120 000 различными крепежными и монтажными продуктами и инструментами. Специалисты соответствующих профессий могут приобрести в Würth абсолютно все, что нужно, и во многих случаях им даже необязательно заниматься заказами расходных материалов. Всего за одно поколение компания Würth превратилась из фирмочки с двумя сотрудниками в провайдера решений с 66 000 сотрудников и выручкой €10 млрд. В настоящее время она решает непростую задачу по переносу своей невероятно успешной бизнес-модели на расущие азиатские рынки.

Швейцарская компания – производитель упаковки Tetra Pak также открыла секрет успешного применения бизнес-модели «Провайдер решений». Компания предлагает своим клиентам широкий перечень товаров и услуг по переработке, упаковке и дистрибуции продуктов питания. Клиентам предоставляются комплексные решения, от получения продуктов (твердая пища и напитки) до конечной упаковки. Кроме того, компания проектирует целевые заводы по изготовлению бутылок и упаковки. Ее инновационная технология асептической упаковки продлевает срок хранения напитков и еды, сокращая издержки на дистрибуцию и хранение. Предлагая комплексные решения из одного источника, Tetra Pak привлекает клиентов эффективным и экономичным сервисом, обеспечивая себе стабильный доход и высокую прибыль. Компания представлена в 170 странах и насчитывает свыше 23 000 сотрудников.

3M всегда славилась инновационными продуктами. В 2010 г. она основала в Германии 3M Services GmbH и сделала первые шаги на пути к превращению в провайдера решений. Компания предлагает связанные с продуктами услуги из одного источника, и, хотя ее услуги обычно входят в обширный перечень ее инновационных продуктов, они дополняются услугами партнеров. Таким образом 3M Services удалось расширить диапазон деятельности и охватить новые рынки. 3M Services предлагает более удобную, менее затратную по времени и более рентабельную комбинацию сервис – продукты, чем большинство ее конкурентов. Благодаря этому снижается влияние низкого объема продаж во время циклических периодов и повышается доход и прибыль.

Принадлежащая Best Buy компания Geek Squad пользуется бизнес-моделью, которая строится на круглосуточном и круглогодичном обслуживании – технической поддержке и ремонте всех видов бытовой электроники (компьютеров, мобильных телефонов, принтеров, консолей, веб-камер, DVD- и MP3-плееров). Если у клиентов возникает какая-либо проблема с любым из ее продуктов, Geek Squad приложит все усилия, чтобы ее разрешить. Собственная оперативная группа квалифицированных специалистов оказывает помощь клиентам либо по телефону, либо через Интернет. За фиксированную месячную плату можно оформить план технической поддержки, а также план страхования и услуги по ремонту. Geek Squad прекрасно разбирается в современных потребителях, которых обилие сложной техники приводит в состояние растерянности. Компания преимущественно работает в Соединенных Штатах и насчиты-

вает около 20 000 «агентов». С момента основания в 1994 г. ее показатели роста измеряются двузначными числами (рис. 58).



Рис. 58. «Провайдер решений»: бизнес-модель Geek Squad

Когда и как применять шаблон «Провайдер решений»

Если клиенты считают, что ваши товары и услуги могут и должны расширяться, подумайте о том, чтобы переквалифицироваться в провайдера решений. Данная концепция хорошо зарекомендовала себя в послепродажном обслуживании. В некоторых секторах, например, производстве лифтов, послепродажное обслуживание превышает новые установки как по важности, так и по доходности. Еще одна выгодная сфера применения – интеграция различных предложений от поставщиков.

Несколько вопросов для размышления

- Может ли мы увеличить воспринимаемую добавленную стоимость за счет включения в нашу сферу деятельности большего числа товаров и (или) услуг?
- Может ли мы запланировать и продумать послепродажное обслуживание – например, профилактическое техобслуживание и удаленную диагностику – на раннем этапе инновационного преобразования продукта?
- Удастся ли нам справиться со сложностью, обусловленной многофункциональностью?
- Как нам сохранить свои позиции компетентного и профессионального партнера в случае, если мы откажемся от узкой специализации ради пополнения портфеля дополнительными продуктами?

40. «Продажа впечатлений». Продукты, взывающие к эмоциям

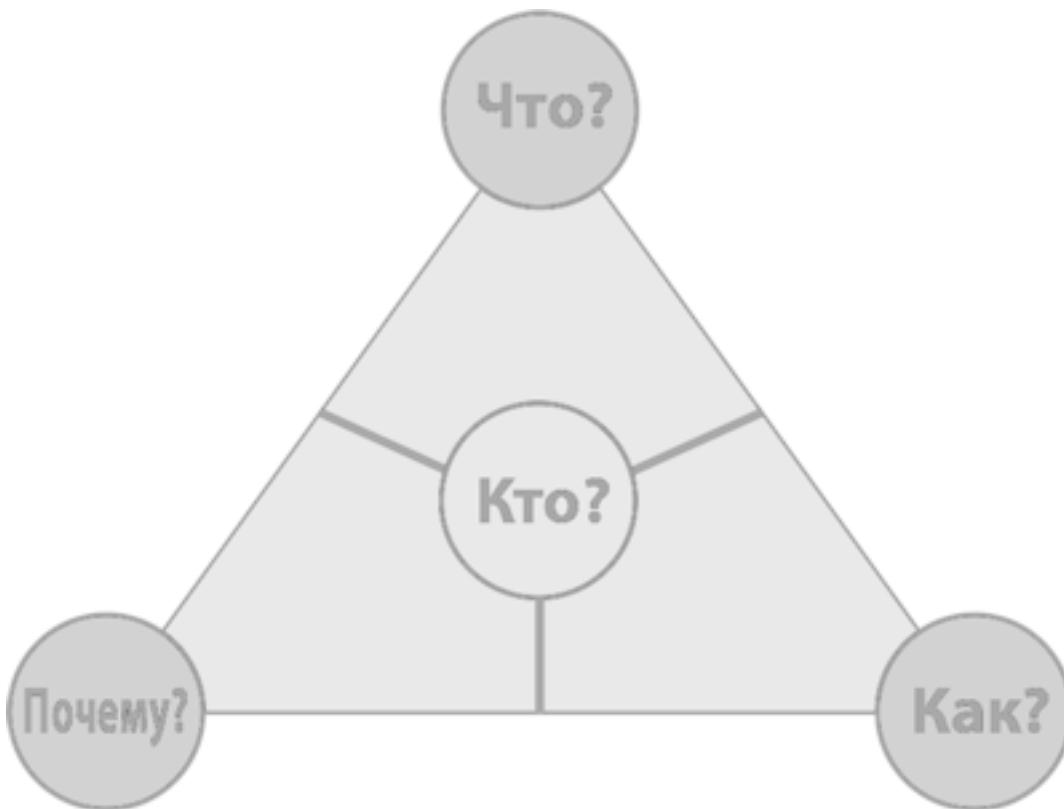


«Продажа впечатлений» Продукты, взывающие к эмоциям

Шаблон

В случае использования бизнес-модели «Продажа впечатлений» ценность товара или услуги увеличивается дополнительными впечатлениями, предлагаемыми вместе с ними. Для обеспечения более полного впечатления книжный магазин, например, может предлагать ряд дополнительных возможностей – кофейные уголки, раздачу автографов звездами и семинары. Эта бизнес-модель тесно связана с маркетингом. Помимо товаров и услуг, создаются впечатления, выделяющие товар среди безликой массы на перенасыщенном рынке и дарящие покупателям не только функциональность, но и многогранные эмоции (что). Задача данной модели – активное формирование обозримого окружения клиента, выделяясь среди конкурентов. Успешная продажа впечатлений делает клиентов более лояльными и пробуждает в них готовность приобретать больше продуктов по более высокой цене из-за соответствующих впечатлений (почему). «Продажа впечатлений» требует синхронного управления всеми видами деятельности, оказывающими воздействие на впечатления клиентов: сюда относятся промоакции, дизайн магазина, торговый персонал, функциональность продукта, наличие товара и

упаковка (как). Не менее важно и единобразие впечатлений независимо от того, в каком из магазинов клиенты совершают покупку (как).



Происхождение

Шаблон «Продажа впечатлений» был подробно описан Пайном и Гилмором в книге 1998 г. «Экономика впечатлений». Авторы ссылаются на «Футурошок» Элвина Тоффлера, который еще в 1970-м во время холодной войны признавал, что будущие потребители продукции «индустрии впечатлений» будут тратить все больше денег на необычные позитивные впечатления. Немецкий социолог Герхард Шульц внес свою лепту в теорию «продажи впечатлений», придумав в 1992 г. термин *Erlebnisgesellschaft* («общество, жаждущее впечатлений»). Впоследствии Ролф Йенсен ввел в употребление понятие «общество мечты».

Производитель мотоциклов Harley-Davidson, известная американская компания, основанная в 1903 г., в полной мере использовала концепцию «Продажа впечатлений». Фильм «Беспечный ездок» (1969) предоставил компании прекрасную возможность увязать чувство неукротимой свободы с брендом Harley-Davidson. Сигаретный бренд Marlboro, выпускаемый Philip Morris, также ассоциирует свою продукцию с безграничной свободой и приключениями, воплощая эту связь с помощью ковбоя «Человека Мальборо».

Одним из пионеров использования «Продажи впечатлений» считается Restoration Hardware. Основанная в 1980 г., эта сеть продает неустаревающую, вечную классическую и аутентичную мебель, предметы декора и интерьера. Покупатели с головой погружаются в уют и тихую ностальгическую атмосферу, царящую в магазинах Restoration Hardware и пробуждающую желание вести простую жизнь в мире, полном забот и волнений.

Новаторы

Базирующаяся в Сиэтле, штат Вашингтон, компания Starbucks – сеть кофеен, которая в настоящее время включает 20 000 магазинов в 62 странах. В разбросанных по всему миру кофейнях Starbucks можно найти различные напитки и еду: кофе, кондитерские изделия, чай, бутерброды и упакованные продукты. Среди предлагаемых видов кофе имеются «сорта для гурманов», например латте или холодный кофе. Помимо перечисленного, Starbucks предлагает целый ряд услуг, товаров и дополнительных возможностей, совокупность которых делает посещение любой ее кофейни уникальным событием (например, WiFi, расслабляющая музыка, уютная атмосфера и удобная мебель). Следуя бизнес-модели «Продажа впечатлений» и предлагая множество уникальных возможностей, помимо кофе, Starbucks завоевала популярность и лояльность клиентов, что, в свою очередь, не могло не оказаться весьма положительно на прибыли (рис. 59).

Barnes & Noble – крупнейший американский книжный магазин. Ньюйоркская компания продает книги и в Интернете, но известна она прежде всего широкой сетью книжных дискаунтеров, руководствующихся в своей работе концепцией «Продажа впечатлений». В дополнение к продаже книг (многие из которых продаются по сниженным ценам) Barnes & Noble в каждом из сотен своих магазинов по всей стране предлагает покупателям разнообразные товары и услуги, вместе составляющие общее «впечатление» от посещения: кофейни, мероприятия, встречи с авторами и литературные чтения. Многие дискаунтеры Barnes & Noble продают DVD, видеоигры, подарки и музыку. «Продажа впечатлений» выделяет Barnes & Noble среди конкурентов и позволяет осуществлять в сети магазинов перекрестные продажи многих товаров и услуг. Клиенты, которых сюда притягивает царящая атмосфера и возможность приобрести различные товары и услуги в одном магазине, получают незабываемое уникальное впечатление от посещения любого магазина Barnes & Noble.

Trader Joe's, американская сеть продуктовых магазинов из Калифорнии, также служит отличным примером использования этого шаблона, даря покупателям уникальный опыт совершения покупок. Здесь можно найти не только деликатесы, органические и вегетарианские продукты, но и традиционные хлеб и крупы, а также товары для дома, корма для животных и растения. Многие товары из Trader Joe's расставлены и разложены на специально оформленных полках, что уже само по себе дарит покупателям уникальное впечатление. Полки нередко имеются в соответствии со страной происхождения продуктов, например, Trader Giotto's (Италия), Arabian Joe's (Ближний Восток) и Trader Jacque's (Франция). О соответствующей стране говорит и одежда торгового персонала, и это тоже часть общего впечатления. Магазины Trader Joe's делают ставку на экологически чистые и органические продукты, что привлекает к ним огромное число людей, придерживающихся принципов здорового питания. Для экономии расходов компания предлагает довольно ограниченный выбор одного вида товара, всего около 4000 продуктов, 80 % из которых принадлежат к ее собственным брендам.



Рис. 59. «Продажа впечатлений» в Starbucks

В качестве последнего примера использования «Продажи впечатлений» приведем австрийскую компанию Red Bull, основанную в 1987 г. и известную энергетическим напитком с таким же названием, признанным самым популярным в мире. Продукт с яркой фирменной символикой, нацеленной на молодых мужчин, очень активно продвигается по всему миру. Красной нитью через все яркие запоминающиеся маркетинговые кампании проходит ассоциация с активным образом жизни и экстремальными видами спорта – «Формулой-1», мотокроссом, виндсерфингом, сноубордом и BMX. Red Bull, как ни одна другая компания, поддерживает экстремальные и необычные инициативы, например прыжок Феликса Баумgartнера из стратосферы или гонки в пластиковых контейнерах. Это в полной мере отражает сущность Red Bull, поощряя людей наслаждаться активным образом жизни и собственно самим напитком. Red Bull может выставлять более высокие цены на свои продукты, поскольку клиенты желают получить все впечатление целиком, а не только напиток.

Когда и как применять шаблон «Продажа впечатлений»

«Продажа впечатлений» идеально подходит розничной торговле. Розничные магазины больше не продают продукты; они ведут жесткую напряженную борьбу за сердца потребителей. Эта бизнес-модель помогает сделать огромный шаг к победе. Цельное впечатление выделит вас из толпы конкурентов и свяжет с клиентами крепкими узами. И тогда те начнут чаще посещать ваши магазины, проводить там больше времени и тратить больше денег.

Несколько вопросов для размышления

- Как нам подарить клиентам впечатления, которые бы отражали сущность нашего бренда?
- Как нам стимулировать всех сотрудников компании продавать впечатления клиентам?
- Как нам четко описать впечатления, которые дарит наш продукт?

- Как нам вызвать положительные эмоции и обернуть их в покупки?

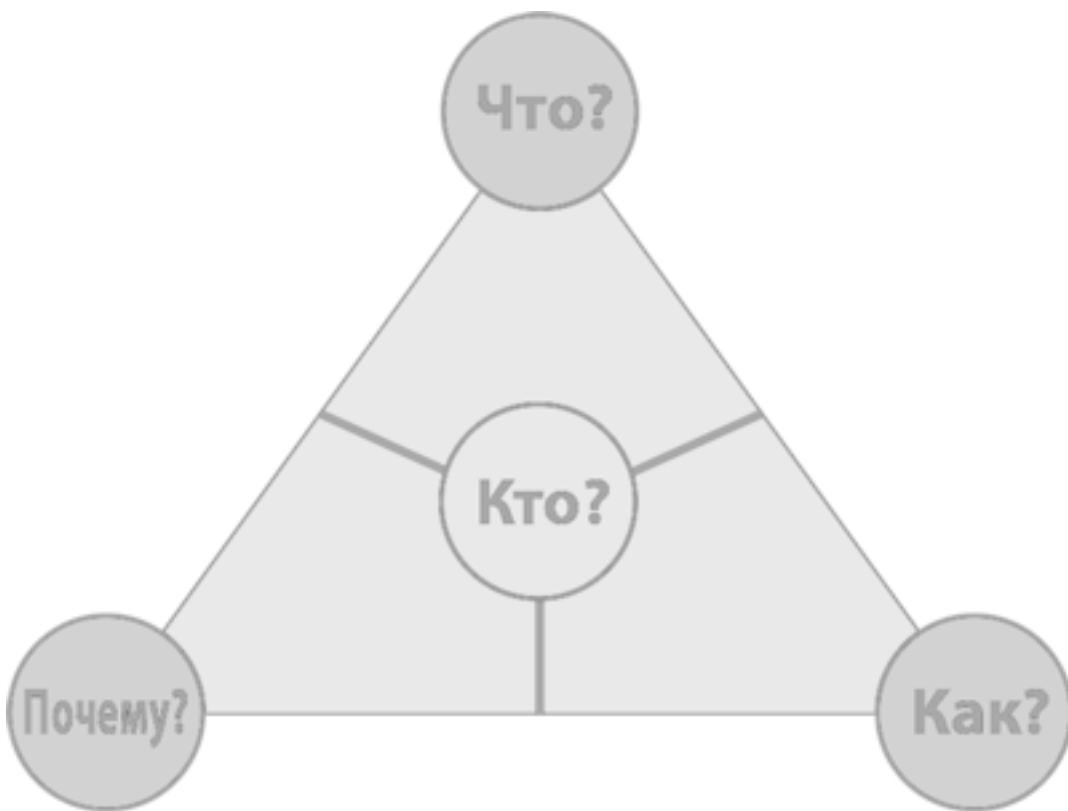
41. «Прямые продажи». В обход посредников



«Прямые продажи» В обход посредников

Шаблон

При использовании бизнес-модели «Прямые продажи» продукты компании предлагаются на продажу непосредственно производителем (рис. 60) или поставщиком услуг, а не через промежуточные каналы вроде розничных магазинов (как). В силу этого компания обходится без розничных наценок и без дополнительных затрат на посредников. Сэкономленными средствами можно поделиться с покупателями (почему). Шаблон способствует установлению более тесных отношений с клиентами и помогает компании лучше понимать их потребности, подталкивая к новым идеям по усовершенствованию товаров и услуг (что).



Кроме того, «Прямые продажи» позволяют компании иметь более точные данные о продажах и придерживаться единой и стабильной модели дистрибуции (как, почему). Со своей стороны клиенты ощущают явное преимущество более качественного и своевременного сервиса, а это крайне важный момент в том случае, когда продукт требует детальных разъяснений (что).

Происхождение

Само собой разумеется, что «Прямые продажи» относятся к одной из старейших форм дистрибуции. В Средние века ремесленники и земледельцы использовали исключительно этот метод для сбыта своих изделий на рынках и возле дорог. Сегодня происходит бурный расцвет оригинальных вариантов применения этого шаблона, благодаря чему возникло множество интересных инновационных бизнес-моделей.

Tupperware, дочерняя компания Tupperware Brands Corporation, предложила оригинальное использование прямых продаж кухонной и бытовой утвари (пластмассовых контейнеров, сервировочных блюд, мисок и емкостей для хранения продуктов в холодильниках), организуя продажи в домах покупателей, в том числе потенциальных. Консультанты и представители устраивали так называемые «Tupperware-вечеринки», куда приглашались родственники, друзья и соседи. Четкая система иерархии представителей позволяет управлять дистрибуцией и продажами, в основе которых заложены связи и знакомства. «Прямые продажи» помогли Tupperware распространять продукцию без участия розничных магазинов и расходов на рекламу. Изобретение данной стратегии приписывается Брауни Уайз (1913–1992), начавшей успешно продавать продукцию Tupperware друзьям и родственникам на домашних презентациях в конце 1940-х и в 1950-х гг. во Флориде. Основатель Tupperware, Эрл Таппер, впоследствии предложил Брауни Уайз стать коммерческим директором компании. Она придумала

название «Tupperware-вечеринка» и популяризировала концепцию в Соединенных Штатах, удостоившись чести стать первой женщиной, чей портрет появился на обложке *Business Week*.

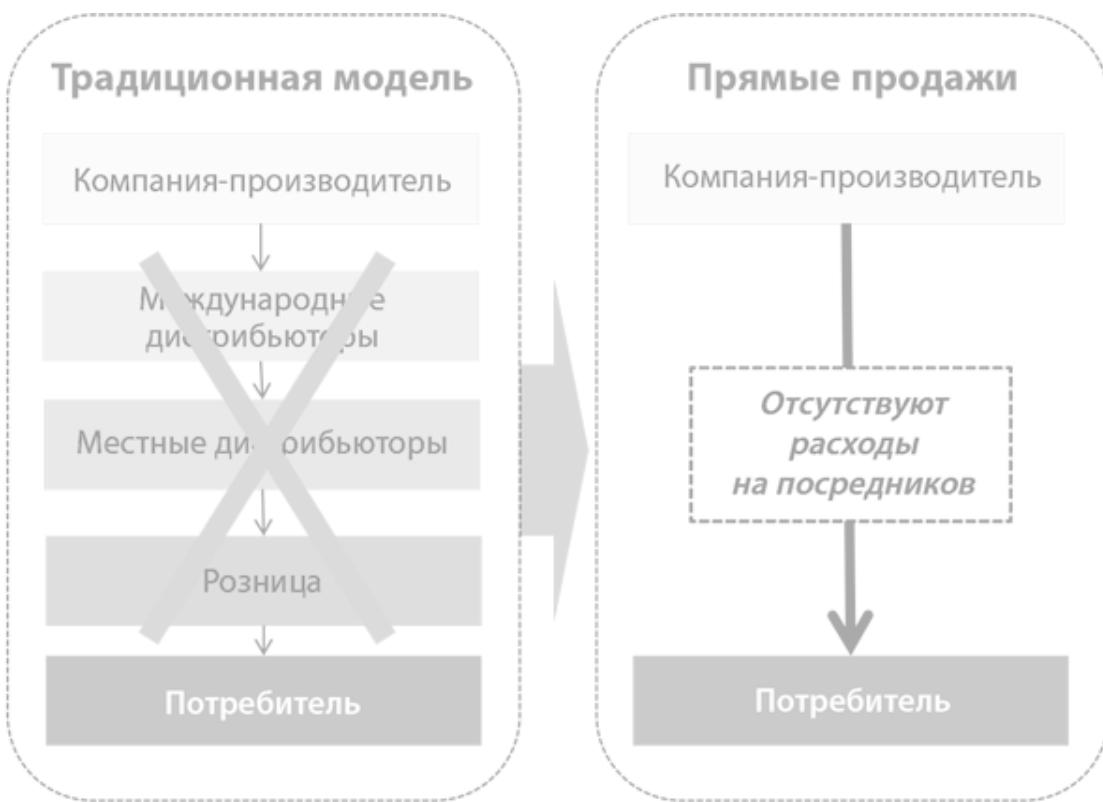


Рис. 60. «Прямые продажи»

Hilti, штаб-квартира которой базируется в Лихтенштейне, специализируется на системах крепления для строительства. Это один из самых успешных прямых продавцов в строительной сфере из сектора B2B. Три четверти из 22 000 сотрудников компании заняты в продажах и ежедневно лично общаются с клиентами. Высочайшая репутация компании в сфере строительства помогла ей заполучить непоколебимое конкурентное преимущество. Hilti славится прежде всего своими Hilti-центрами и в особенности квалифицированными продавцами-консультантами. По словам Майкла Хилти, секрет небывалого успеха компании кроется именно в прямых продажах. Близость к рынку, хотя она может дорого обходиться, гарантия того, что клиенты получат желаемое.

Amway – американская маркетинговая корпорация, которая специализируется на прямых продажах товаров для красоты, здоровья и дома. Она представляет на рынке широкий выбор брендов: Artistry, Beautycycle, eSpring, Bioquest Formula и iCook. Продукты распространяются среди покупателей через всемирную сеть партнеров и представителей. Люди регистрируются как «независимые владельцы бизнеса» (НВБ). Такой статус позволяет им продавать товары Amway напрямую клиентам, а также нанимать и обучать других НВБ (которые затем становятся нижними звеньями иерархической структуры). В поддержку найма и обучения независимых представителей и с целью сокращения расходов на поиск и подготовку новых сотрудников Amway распространяет CD- и DVD-диски, материалы с веб-сайта и организует семинары. Широкая сеть дочерних предприятий и независимых владельцев бизнеса снижает затраты на дистрибуцию и рекламу, тем самым увеличивая прибыль компании. НВБ получают комиссию от продаж и бонусы, если выполняют персональные планы по продажам и планы тех, кто находится на нижних ступенях их собственной сети НВБ.

Наконец, весьма успешным применением шаблона «Прямые продажи» хорошо известен и производитель персональных компьютеров Dell. С момента своего основания в 1984 г. компания полностью сосредоточилась на прямых продажах, принимая заказы на новые компьютеры по телефону, а впоследствии в Интернете. Каждая реклама Dell, нацеленная на определенную целевую группу покупателей, содержит индивидуальный телефонный номер. Торговые представители в состоянии незамедлительно определить, какая именно реклама привела к ним потенциального клиента. А значит, могут лучше угодить всем его пожеланиям. Dell удалось заметно выделиться из числа конкурентов, которые продавали компьютеры через розничные магазины. Сегодня компания пополняет свою бизнес-модель и другими каналами продаж, поскольку конкурентное преимущество «Прямых продаж», обеспечившее Dell успех, стабильность и невероятный рост, уже устарело.

Когда и как применять шаблон «Прямые продажи»

Шаблон «Прямые продажи» широко применяется. Исключите посредников и общайтесь с клиентами напрямую. Строгий контроль за всем процессом продажи служит двойной цели: во-первых, вы можете вести учет клиентов и отслеживать изменения в их предпочтениях, а во-вторых, оптимизировать внутреннюю координацию отдела продаж с производственным, маркетинговым и прочими отделами.

Несколько вопросов для размышления

- Насколько большим должен быть наш штат продавцов?
- Может ли мы стимулировать здоровое соперничество между торговыми агентами и ввести грамотную систему поощрений?
- Как должно проходить обучение торговых агентов, чтобы не обойти вниманием ни один из аспектов процесса сбыта?
- Каким образом личное общение торговых представителей с клиентами способствует установлению с ними более тесной связи? Какие функции нуждаются в корректировке, и какой информации о клиентах нам все еще не хватает?

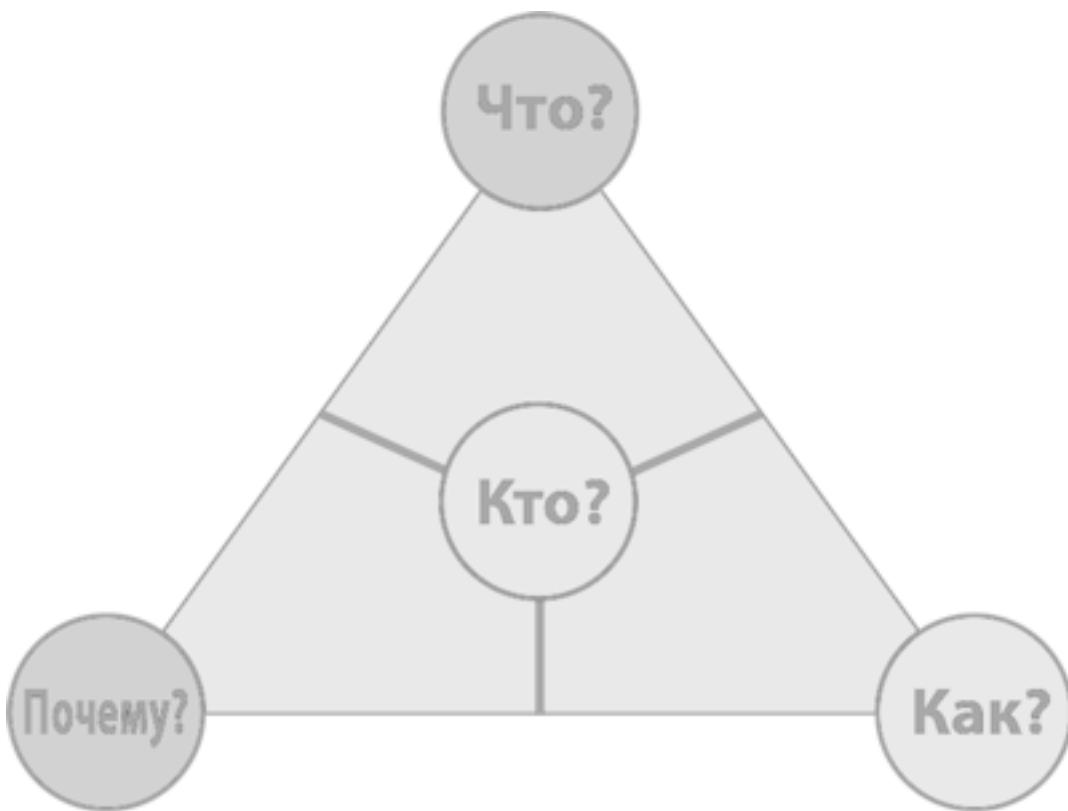
42. «Разделение доходов». Обоюдный выигрыш через симбиоз



«Разделение доходов» Обоюдный выигрыш через симбиоз

Шаблон

Бизнес-модель «Разделение доходов» означает, что физические лица, группы или компании, работают сообща и делят между собой получаемый доход (что, почему). Данную модель часто ассоциируют со схемами аффилирования, широко распространеными в Интернете. Например, оператор сайта электронной коммерции может перенаправлять клиентов в другую компанию через аффилиированную рекламу и получать плату за клики. Оператор выигрывает от денежных поступлений, а компания – от увеличения клиентской базы благодаря перенаправлениям. Другие методы позволяют частным лицам регистрироваться в режиме онлайн для совместной работы над общей задачей и делиться полученной прибылью. Клиентам также предлагается загружать в Интернет тот или иной контент, а в обмен получить долю в доходах от рекламы в зависимости от кликов, связанных с этим контентом.



«Разделение доходов» может поспособствовать формированию стратегических партнерств, расширяющих клиентскую базу компании и, как следствие, повышающих ее прибыль и укрепляющих конкурентное преимущество. Они также могут помочь сократить расходы на дистрибуцию и разделить риски с остальными участниками (почему). Чтобы шаблон «Разделение доходов» давал желаемые результаты, одна сторона должна повышать выручку и делиться с другой стороной в обмен на участие последней, что приводит к формированию симбиотических обоюдовыгодных взаимоотношений.

Происхождение

Свидетельства существования модели «Разделение доходов» можно найти уже во времена коммерческой экспансии Венеции около 810 до н. э. Два партнера заключали между собой контракт – *commenda* – для продажи товаров. В качестве одной из сторон выступал обычно коммерсант, проживавший в Венеции и авансирующий капитал, в качестве второй – купец, перевозящий товары между портовыми городами. И риски, и доходы делились в соответствии с условиями контракта: кредитор брал на себя кредитный риск, а путешествующий купец вкладывал свой труд. Если бизнес приносил доход, он делился между кредитором и купцом в пропорции 3:1 соответственно.

Первый эксперимент с разделением доходов во Франции имел место в 1820 г., когда Французская национальная страховая компания начала выплачивать долю прибыли в качестве заработной платы сотрудникам. Многочисленные компании в других сферах также принялись применять разделение доходов. Концепции разделения дохода и прибыли, выведенные на основе идей таких философов, как Джон Стюарт Милл и Роберт Хартман, получали все более широкое распространение. Хартман признавал, что разделение доходов поможет сотрудникам почувствовать себя ближе к работодателю. Возросшая мотивация, в свою очередь, благоприятно скажется на доходах.

Новаторы

В 1994 г. братья Джейсон и Мэтью Олим создали CDnow, веб-сайт, предлагавший поклонникам музыки богатый ассортимент CD-дисков, фильмов и видео. Через три месяца после основания компании братья запустили программу Buy Web, первое практическое применение того, что теперь нам известно как аффилированный маркетинг. Звукозаписывающие лейблы, а также независимые исполнители могли размещать на веб-сайте ссылки на свою музыку (а впоследствии видео и фильмы), которую можно было там же и купить. Чтобы побудить партнеров оставлять ссылки на CDnow, компания заключала с ними контракты по принципу «Разделения доходов», согласно которому партнер получал 3 % от продаж продуктов, реализованных посредством аффилированных ссылок на CDnow. Выбранный метод оказался весьма эффективным в привлечении партнеров.

Американский производитель бытовой электроники и поставщик онлайновых услуг Apple также применяет модель «Разделение доходов» и в App Store, и в iTunes Store (рис. 61). Разработчики загружают в App Store собственные приложения, либо бесплатные, либо же по установленным самим магазином ценам. После оценки и одобрения приложения публикуются в App Store, а Apple получает треть выручки. Схожий принцип действует и в iTunes Store: группы, исполнители или лейблы могут загружать свою музыку, а поступления от каждого скачанного трека делятся между Apple и группой или лейблом в соотношении 2:1. Платформы Apple – богатая почва для совместной работы: компания увеличивает число и разнообразие представленных в App Store приложений и выигрывает от комиссионных с каждого приложения, а также соблазняет больше людей на покупку смартфона Apple. Клиентов привлекает не только телефон сам по себе, но и колossalный выбор приложений. Такой расклад благоприятен как для Apple, так и для разработчиков, которые стремятся распространять и продавать свои приложения.

Основанный в 2006 г. в Сан-Франциско HubPages – веб-сайт с пользовательским контентом, который работает по принципу разделения прибыли. Он действует как социальная платформа, на которой писатели, так называемые «хаббера», могут делиться контентом в форме журнальных статей. Сайт разделен на множество рубрик – мода, музыка, искусство, технологии и бизнес, – где участники размещают не только статьи, но и видео с фото. HubPages вошел в число 50 самых посещаемых веб-сайтов в Соединенных Штатах и получает прибыль по схеме разделения доходов. Кликабельная реклама размещается на страницах пользователей, а часть получаемого в итоге дохода переходит HubPages.



Рис. 61. «Разделение доходов». Apple, iTunes и приложения

В настоящее время некоторые поставщики услуг и консалтинговые фирмы пытаются с помощью разделения доходов перейти к ценообразованию на основе воспринимаемой стоимости. Для клиентов это означает меньше риска в силу высоких цен, а для консалтинговых фирм – возможность формировать активные отношения с клиентами.

Когда и как применять шаблон «Разделение доходов»

По мере того как цепочки создания стоимости становятся все более фрагментарными, открытыми и взаимозависимыми, важность шаблона «Разделение доходов» возрастает. В какой бы сфере вы ни работали, вы сможете выгадать от разделения рисков посредством стратегических альянсов. Все сказанное относится и к B2B, и к B2C-контексту.

Несколько вопросов для размышления

- Кто является подходящим партнером для нашей бизнес-модели?
- Как нам разработать пакет продуктов таким образом, чтобы обеспечить совместную работу?
- Позволит ли наша концепция партнерства извлечь выгоду из сотрудничества?
- Может ли мы внедрить простые процессы и механизмы для удобного разделения доходов?
- Совместный брендинг создаст позитивный или негативный эффект?

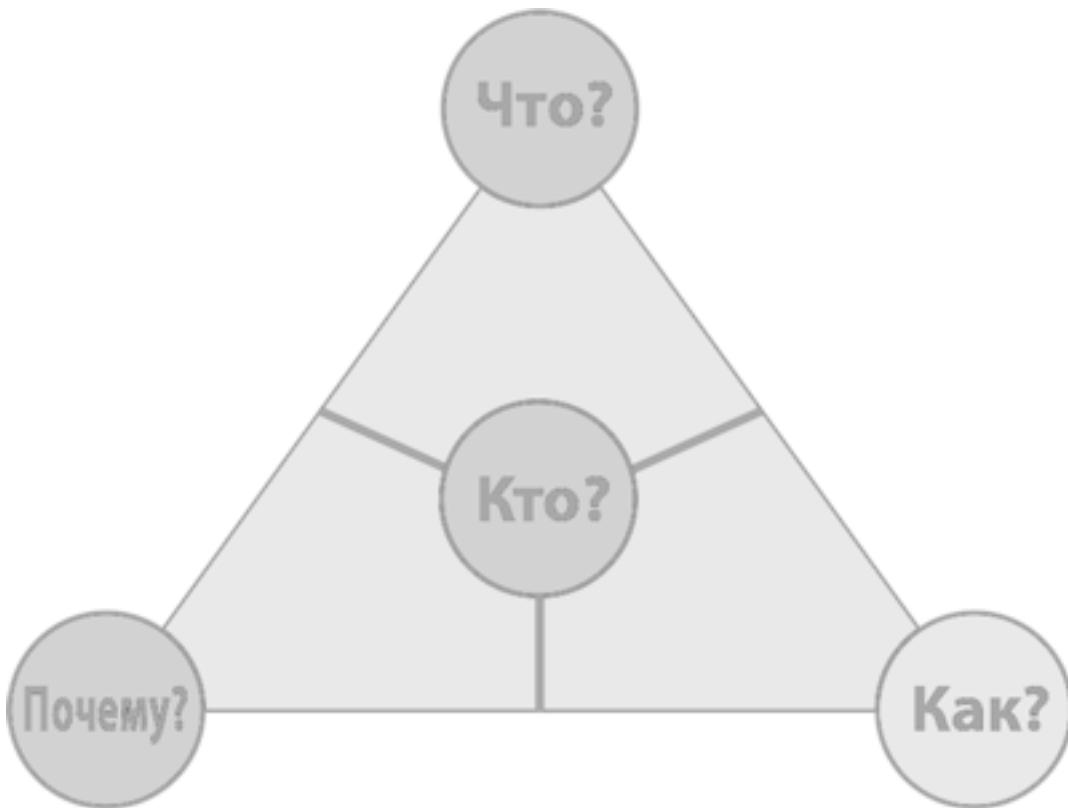
43. «Робин Гуд». Забрать у богатых и отдать бедным



«Робин Гуд» Забрать у богатых и отдать бедным

Шаблон

Сложно отыскать более подходящее, эмоционально окрашенное, название для бизнес-модели «Робин Гуд», ведь при ее использовании товар или услуга продаются «богатым» по более высокой цене, чем «бедным». Основная доля прибыли поступает от состоятельной части клиентской базы. Обслуживание бедных по сниженным тарифам зачастую не приносит прибыли напрямую, но обеспечивает экономию от масштаба, которую не в состоянии достичь другие поставщики. В дополнение к этому включение в схему бедных потребителей положительно сказывается на имидже компании.



Компания, исповедующая философию Робин Гуда, поддерживает находящихся в более невыгодном экономическом положении людей за счет состоятельных. Главная цель – предоставить товары и услуги, которые в ином случае неимущие не могут себе позволить (что). Любой доход, поступающий от обеспеченных клиентов, используется для перекрестного финансирования неимущих, которые получают продукт либо по сниженной цене, либо бесплатно (что, кто). Малоимущие выигрывают от такой поддержки, а состоятельные спят с чистой совестью (что). Роль Робин Гуда весьма благотворно влияет на имидж компании (почему).

Происхождение

Хотя легенды о Робине Гуде рассказывают еще со Средних веков, бизнес-модель появилась на свет только в 1970-х. Главным движущим фактором ее развития послужило растущее стремление компаний к социальной ответственности, известной как «корпоративная социальная ответственность». Индийская офтальмологическая клиника Aravind Eye Care Hospital одной из первых воплотила данную модель на практике.

Она была основана в 1976 г. доктором Говиндаппой Венкатасвами с целью борьбы с излечимой слепотой у индийских жителей. В 60 % случаев такая слепота вызвана катарактой, от которой возможно избавиться хирургическим путем. К сожалению, подавляющему большинству индийского населения такие операции не по карману. Чтобы бороться с этой несправедливостью, Венкатасвами разработал бизнес-модель, при которой богатые пациенты в полной мере оплачивают операции, а бедные платят столько, сколько хотят или могут, то есть в некоторых случаях совсем ничего. Прибыль, поступающая от состоятельных пациентов, идет на финансирование процедур для малоимущих пациентов. Учитывая огромный поток бедных клиентов, больница используется под завязку, что обеспечивает экономию от масштаба. Успех данной бизнес-модели не может не впечатлять: примерно двум третям пациентов Aravind про-

водятся бесплатные операции, сама клиника ежегодно получает прибыль. На сегодняшний день в ней выполнено свыше 2 млн операций.

Новаторы

С тех пор многие компании использовали шаблон «Робин Гуд» для создания собственных инновационных бизнес-моделей (рис. 62). Среди них TOMS Shoes, базирующаяся в Санта-Монике, Калифорния. Компания была основана в 2006 г. Блейком Микоски, который, путешествуя по Латинской Америке, был поражен тем, что многие местные жители либо ходят босиком, либо имеют одну пару обуви очень плохого качества. Вследствие этого там широко распространены такие заболевания стоп, как хромомикоз, вызывающийся частым соприкосновением с загрязненной почвой. Микоски основал TOMS Shoes, желая изменить такое положение дел. Компания практикует принцип «пара за пару», что означает, что за каждую проданную пару обуви благотворительное подразделение TOMS, Friends of Toms, дарит одну пару бедному человеку. Доход генерируется за счет продажи обуви на основе традиционных латиноамериканских сандалий альпаграт в развитых странах. Для финансирования данного предприятия TOMS оценивает каждую пару в \$50–\$100. Это примерно в два раза дороже стоимости производства, однако клиенты совсем не возмущаются наценкой. Всего через четыре года после основания TOMS Shoes успела продать больше миллиона пар в 25 странах. Поток доходов увеличился с появлением одежды и очков.

Инициатива One Laptop per Child (OLPC) также успешно использует бизнес-модель «Робин Гуд». Основанная в 2005 г. OLPC – это некоммерческая организация из Майами, которая снабжает детей из развивающихся стран недорогими переносными компьютерами XO-1 в целях обучения. Инициатива развилась из образовательного исследовательского проекта под руководством преподавателя Массачусетского технологического института Николаса Негропонте, планирующего открыть детям из бедных стран доступ к знаниям, информации и современным средствам коммуникаций, чтобы помочь им построить лучшее будущее. Переносной компьютер XO-1 – краеугольный камень инициативы OLPC. Он был разработан специально для использования в школах бедных стран, и его производство обходится всего в \$100. Для быстрого распространения лэптопа по всему миру OLPC пользуется бизнес-моделью, аналогичной модели TOMS Shoes: программой «дай 1, получи 1». Потребители в США и Канаде могли приобрести XO-1 за \$399 (плюс доставка), а в обмен такой же компьютер отправлялся ребенку в развивающейся стране. В настоящее время OLPC сосредоточилась на фандрайзинге, а не продажах в развитых странах.



Рис. 62. «Робин Гуд»: хронология

Warby Parker – это американский производитель оптических и солнцезащитных очков, использующий бизнес-модель «Робин Гуд», чтобы не только поставлять клиентам высококачественные очки, но и помогать нуждающимся или бедным людям получить эти товары. Часть прибыли с каждой проданной пары Warby Parker направляет своим некоммерческим партнерам, таким как VisionSpring. Партнеры Warby Parker также оказывают содействие в подготовке персонала и производстве в развивающихся странах. Будучи преимущественно онлайновой

компанией, Warby Parker удается снижать накладные расходы и обходиться без традиционной для данной сферы поставщиков, выставляя более низкие цены на очки. А это, в свою очередь, приводит к увеличению дохода и пожертвований партнерам.

Когда и как применять шаблон «Робин Гуд»

Шаблон «Робин Гуд» дает хорошие результаты, если вы обслуживаете прочный рынок с большим количеством платежеспособных клиентов и можете практически направить часть ресурсов на то, чтобы предлагать продукты или их модифицированную версию малоимущим клиентам. Модель «Робин Гуд» преследует две цели: во-первых, улучшает вашу репутацию, а во-вторых, служит ценной стратегией для увеличения будущих продаж. Большинство компаний сегодня могут рассчитывать на потенциальный рост объема продаж в странах, которые сегодня оцениваются как бедные. К 2025 г. более 1,8 млрд людей пополнят мировой потребительский класс¹¹. Модель «Робин Гуд» позволяет вам уже сейчас строить прочные и стабильные отношения с малоимущими клиентами. Эти отношения, вполне вероятно, в будущем принесут вам ощутимое конкурентное преимущество, когда те же самые клиенты станут частью мирового потребительского класса.

Несколько вопросов для размышления

- Может ли мы предлагать наши товары и услуги малоимущим слоям населения?
- Как нам надежно и с прицелом на будущее сегментировать рынок?
- Может ли мы осуществлять перекрестное финансирование этих предложений или адаптировать продукты таким образом, чтобы они стоили дешевле?

¹¹ McKinsey Global Institute (2012).

44. «Роскошь и эксклюзив». Больше за больше

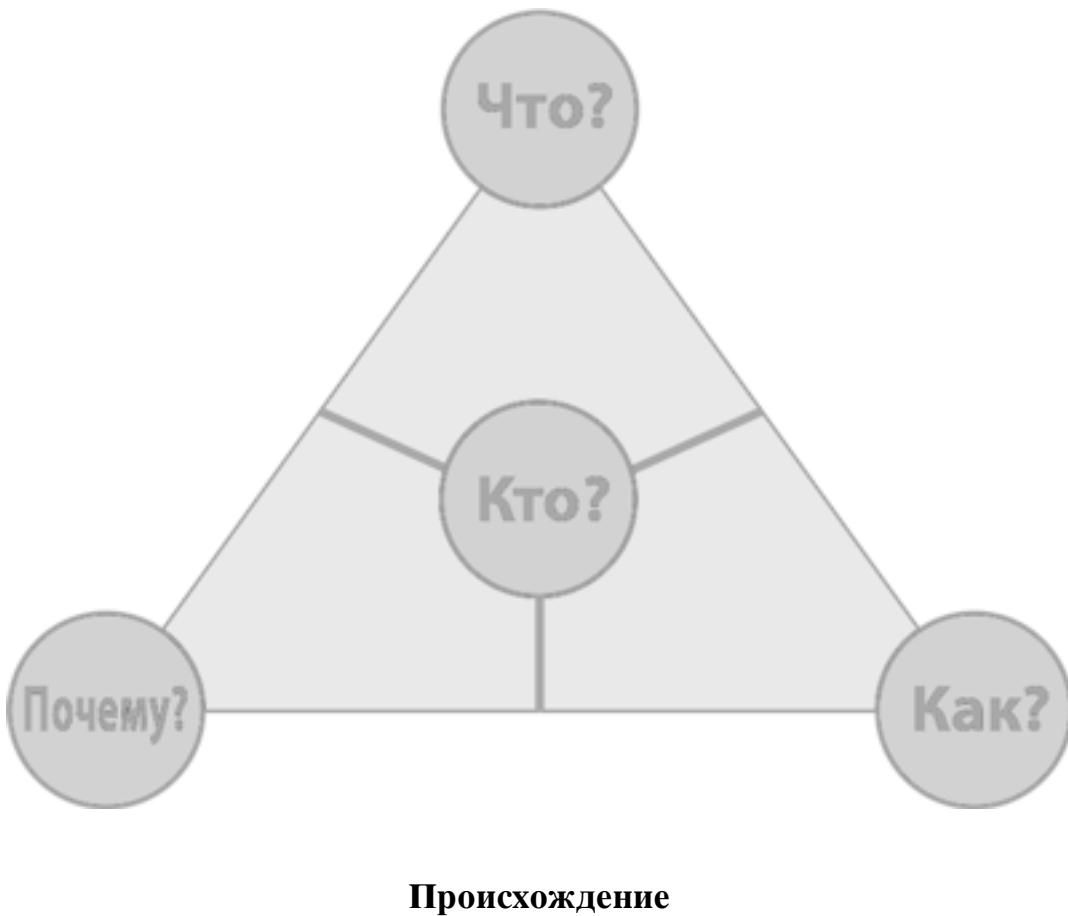


«Роскошь и эксклюзив»

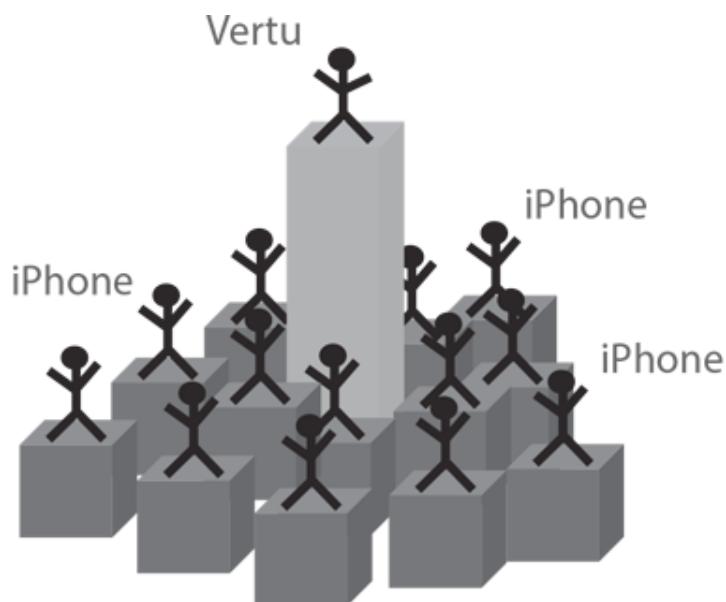
Больше за больше

Шаблон

Шаблон «Роскошь и эксклюзив» делает акцент на клиентах, находящихся на верхушке финансовой пирамиды (кто). Компании, которые работают в этой сфере, выделяют свои товары и услуги, обеспечивая преимущества и услуги высочайшего качества, соответствующие покупательной способности их целевых потребителей. Уникальность и самовыражение – вот ценности, привлекающие таких клиентов (почему). Солидные вложения, необходимые для представления этих товаров и услуг, компенсируются не менее солидной маржей. Следовательно, фокус направлен на брэндинг, подбор компетентных и профессиональных торговых представителей для продвижения продуктов и частых памятных особых мероприятий для клиентов (как, что). Рынок товаров класса люкс непрерывно увеличивается, в особенности в Китае и России. Микроэкономика говорит об эффекте сноба: роскошные часы лучше продаются по более высоким ценам. Чтобы найти подход к состоятельным людям, необходимо основательно скорректировать бизнес-модель.



Бизнес-модель «Роскошь и эксклюзив» зародилась в античности. Купцы дарили римским патрициям роскошные ткани для одежды и драгоценные камни для изысканных украшений, архитекторы проектировали пышные и просторные дворцы и виллы с прекрасной мебелью. Все это возвышало правящий класс в его собственных глазах. В Средние века многие торговцы стремились к статусу официальных поставщиков королевского двора, что давало им привилегию размещать на своих товарах королевский герб. Супербогатые люди – современная версия королевской семьи: пускай у них нет королевства, зато имеются аналогичные потребности и желания (рис. 63).



«**Эффект сноба**»: индивидуум хочет выделиться из толпы.
«Сноб» лишь хочет владеть теми предметами, которые основная масса людей не может себе позволить.

Рис. 63. «Роскошь и эксклюзив»

Новаторы

Бизнес-модель «Роскошь и эксклюзив» прилась по вкусу не одной компании. Среди них Lamborghini, основанная в 1963 г. Ферруччо Ламборгини. Высокие цены объясняются мелкосерийным производством и ограниченным выпуском и продажей мощных спортивных автомобилей. Но состоятельные клиенты не заставляют себя долго ждать: их подстегивает проводимая компанией политика тесного взаимодействия с клиентами и внушительные пакеты полной поддержки. Благодаря выбранной стратегии Lamborghini за счет высокой маржи финансирует разработки, производство и маркетинг. Клиентов привлекает эксклюзивный характер, технические особенности и имидж продуктов, что приносит Lamborghini высокие доходы и прибыль. Не случайно на эмблеме компании изображен бык Мурсьелаго, который в ходе корриды в 1879-м остался стоять на ногах после 24 ударов копья матадора, впоследствии сохранившего ему жизнь за невероятную стойкость. Эта эмблема символизирует силу. Молодая компания сразу выделялась среди конкурентов небывалой мощью двигателей ее машин. На втором году существования Lamborghini поразила автолюбителей по всему миру, представив модель 350 GT, имевшую 12-цилиндровый двигатель и затмившую все существующие на тот момент автомобили Ferrari. В 1966 г. Lamborghini выпустила Miura, которая благодаря мотору в 350 лошадиных сил развивала скорость почти до 300 км/час. Все модели Lamborghini назывались в честь известных испанских пород быков (Diablo, Gallardo, Murcielago), за исключением Countach, что на пьемонтском диалекте означает «лучшее из лучшего».

Jumeirah Group строит отели, отвечающие принципу «роскошь и эксклюзив». Портфель компаний включает «Джумейра Бич Хоутел», «Эмирейтс Тауэрз», а также самую, вероятно, известную и роскошную гостиницу в мире «Бурдж аль Араб» в Дубае. Здания отеля в виде паруса высотой 321 м как магнитом притягивает самых богатых людей планеты. Официально

награжденный пятью звездами, он считается самым роскошным отелем в мире, значительно превосходя критерии пятизвездочных гостиниц (некоторые называют его единственным семизвездочным отелем). Ее вычурные просторные и богато обставленные номера имеют площадь от 169 до 780 кв. м. Гости, желающие отдохнуть от избыточных интерьеров, могут воспользоваться вертолетом или Rolls-Royce, предлагаемыми гостиницей, чтобы выбраться в город. Столь высокие стандарты обслуживания требуют немалых вложений, но полностью окупаются высокой маржей.

Еще один пример поставщика услуг по модели «Роскошь и эксклюзив» – Abbot Downing. Бренд международного банка Wells Fargo предлагает финансовые услуги богатейшему слою общества, лицам со сверхвысокими доходами, которые в состоянии инвестировать не менее \$50 млн. В обмен клиенты получают диапазон услуг, далеко выходящий за рамки традиционного банковского обслуживания, например, планирование активов на несколько поколений вперед, финансовое образование, оценки рисков, доверительное управление, помочь при расчете налогов и планирование наследства. Компания добилась рентабельного функционирования при относительно небольшой клиентской базе, поскольку ее услуги чрезвычайно дороги.

Когда и как применять шаблон «Роскошь и эксклюзив»

Возможно, вам хочется повысить цены. Не забывайте, однако, что рынок товаров класса люкс очень маленький. Значительный потенциал скрыт на развивающихся рынках, где вы можете обслуживать новых миллионеров и миллиардеров, жадных до роскоши.

Несколько вопросов для размышления

- Может ли мы создавать стоимость для людей, у которых уже есть все?
- Как мы будем действовать при колеблющемся спросе, учитывая небольшое число клиентов?
- Какие сотрудники нам потребуются с тем, чтобы удовлетворить чрезвычайно высокие запросы наших клиентов?

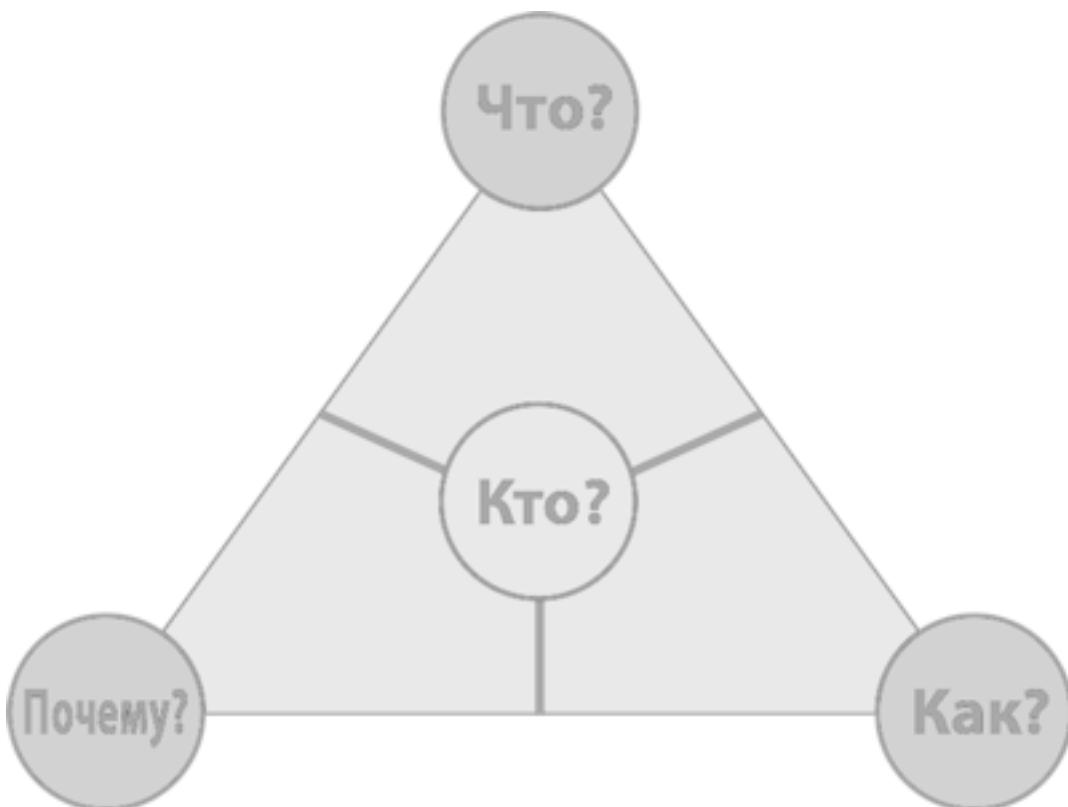
45. «Самообслуживание». Привлекайте к работе клиентов



«Самообслуживание» Привлекайте к работе клиентов

Шаблон

В случае использования бизнес-модели «Самообслуживание» создание стоимости в некоторой степени перекладывается на клиентов в обмен на более низкую цену (как). В особенности такой подход оптимален для процессов с высокими издержками, приносящих потребителям низкую воспринимаемую стоимость. Клиенты обычно отмечают, что самообслуживание помогает экономить еще и время (что). Оно даже может повышать эффективность, поскольку в некоторых случаях этап создания стоимости окажется короче и будет более целенаправленным. Классические примеры применения этого метода – доставание товаров с полок, планирование собственных проектов или самостоятельное проведение расчетов за товары или услуги. Бизнес, построенный по принципу самообслуживания, имеет огромный потенциал в контексте экономии, ведь участие потребителей может зачастую обусловить значительное сокращение числа штатных позиций (почему).



Происхождение

Бизнес-модель «Самообслуживание» зародилась в Соединенных Штатах, где в начале XX в. появились магазины самообслуживания. Если в семейных магазинчиках посетителей традиционно обслуживали за прилавком, то сейчас им пришлось самостоятельно брать товары с полок. Концепция самообслуживания развивалась параллельно с порожденным индустриализацией всеобщим стремлением к повышению производительности и эффективности. Бытует расхожее мнение, что модель «Самообслуживание» появилась, когда недовольные покупатели потеряли терпение и принялись сами хватать товары с магазинных полок. Со временем магазины самообслуживания перестали быть диковинкой и за пределами Северной Америки: Швеция и Германия оказались среди первых европейских стран, где открылись магазины нового типа. Произошло это в 1930-х и после Второй мировой войны соответственно.



Рис. 64. «Самообслуживание»

Новаторы

Поскольку потребность в эффективности существует не только в розничной торговле, модель «Самообслуживание» перенимается и другими отраслями (рис. 64). С нашей стороны было бы возмутительно не упомянуть о шведской мебельной компании IKEA, производителе готовой к сборке мебели, приборов и аксессуаров для дома. Клиенты IKEA активно вовлекаются в процесс создания стоимости путем приобретения продуктов (кроватей, стульев, столов и т. д.), которые можно самостоятельно собирать и транспортировать. IKEA выставляет продукцию в торговых залах, где покупатели могут ее рассмотреть и подумать над покупкой. После оформления покупки они забирают компактно упакованный товар на нижнем этаже и дома собирают его собственными силами. Компания экономит колоссальные средства на сбытовых и производственных издержках и повышает свою выручку за счет конкурентных цен на товары, которые возможны именно благодаря модели «Самообслуживание». Складские расходы также несравнимы с расходами традиционных производителей мебели, поскольку упакованные в плоском виде детали требуют куда меньше места для хранения. Сегодня бизнес-модель IKEA завоевала статус культовой, но когда она была впервые реализована около 70 лет назад, то произвела в мебельной индустрии настоящую революцию.

Один из самых известных примеров применения бизнес-модели «Самообслуживание» – ресторан быстрого питания McDonald's, который выстраивает на данной концепции основную долю своего бизнеса и входит в число крупнейших франчайзеров в мире. McDonald's предлагает стандартное меню из гамбургеров, чизбургеров, курицы, картофеля фри, завтраков, сладких газированных напитков и десертов во всех ресторанах в 119 странах, работающих на основании франшизы либо же управляемых непосредственно самой корпорацией. В большинстве ресторанов клиенты делают заказ сотруднику за стойкой, сразу же получают еду и переходят к столикам. Там нет официантов, обслуживающих посетителей. В некоторых ресторанах имеются и другие варианты самообслуживания, например возможность заказать еду, не выходя из машины. McDonald's концентрируется на ключевых услугах, предоставляя недорогое быстрое питание, снижая издержки на официантов. Все перечисленное повышает поток посетителей и прибыль.

Концепция самообслуживания нашла применение и в пекарнях. BackWerk стала первой такой пекарней в Германии. В BackWerk вместо традиционного обслуживания за прилавком посетители самостоятельно, без помощи продавцов, выбирают из широкого ассортимента продуктов, расположенных на витринах со стеклянными передними дверцами. С помощью щипцов они складывают выбранные продукты на поднос и переходят к кассе. Поскольку на клиентов перекладывается часть процесса создания стоимости, компании удалось значительно сократить расходы на персонал, оставив лишь самые необходимые должности (кассира, например). Поэтому она может выставлять цены на 30–45 % ниже, чем у традиционных конкурентов. Благодаря самообслуживанию BackWerk ожидал оглушительный успех. В настоящее время компания владеет 285 магазинами.

Шаблон «Самообслуживание» применяется и в гостиничном бизнесе. Французская гостиничная сеть Accorhotels использует данную концепцию в своих бюджетных отелях *ibis*. Там предлагаются недорогие номера с меньшим числом обслуживающего персонала, но с высокоэффективным оборудованием для самообслуживания. Постояльцы получают номера без участия профессиональных администраторов – с помощью специального автомата, работающего по принципу торгового автомата: они платят деньги, получают ключи и потом сами относят багаж в номер. Другие сервисы в отелях – бизнес-центры (с принтерами, факсимильными аппаратами и WiFi для самостоятельного пользования), завтрак, напитки, газеты и т. д. – основаны на том же принципе. Данная бизнес-модель позволяет Accorhotels снижать затраты на персонал в отличие от большинства конкурентов, устанавливать более низкие цены и тем самым привлекать больше гостей. В настоящее время около 600 бюджетных гостиниц *ibis* открыто в 12 различных странах, большинство – во Франции.

Когда и как применять шаблон «Самообслуживание»

Шаблон «Самообслуживание» отлично подходит для клиентов, которые готовы немного потрудиться ради более низких цен. Он также окажется полезен, когда элемент «сделай сам» производственного процесса создает воспринимаемую потребительскую стоимость (например, это может касаться футболок, дизайн которых клиенты придумывают сами). Чтобы успешно применять «Самообслуживание», вы должны проанализировать потенциал шаблона с точки зрения потребителей.

Несколько вопросов для размышления

- Как мы позиционируем себя по сравнению с конкурентами, предоставляющими полный спектр услуг?
 - Как нам оценивать «Самообслуживание»?
 - Создаем ли мы стоимость, которую ожидают потребители?
 - Отнесутся ли клиенты к выполняемой работе как к положительному опыту?
 - Как нам организовать надежные и динамичные процессы, связанные с участием потребителей?

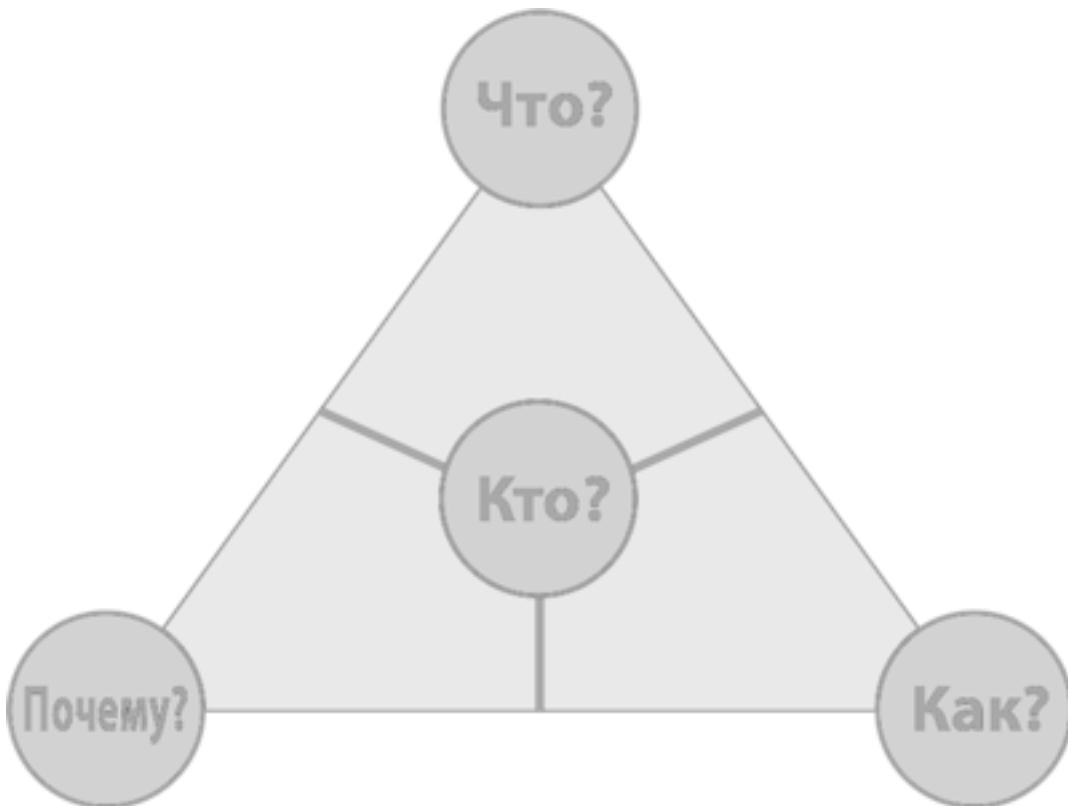
46. «Скрытый доход». Поиск альтернативных источников



«Скрытый доход» Поиск альтернативных источников

Шаблон

В случае использования шаблона «Скрытый доход» бизнес перестает полагаться исключительно на продажу товаров или услуг. Вместо этого основным источником дохода служит третья сторона, которая осуществляет перекрестное финансирование привлекательных бесплатных или дешевых предложений клиентам (что, как, почему). Распространенный способ применения данной модели – интегрировать в предложение рекламу, тем самым привлекая клиентов к рекламодателю-спонсору (кто). Главное преимущество шаблона «Скрытый доход» в том, что он открывает доступ к альтернативному источнику, который может дополнить или полностью заменить поступления от традиционной продажи продуктов (что, почему). Финансирование посредством рекламы также оказывает позитивное воздействие на изначальное ценностное предложение. Как правило, многие клиенты не откажутся посмотреть немного рекламных материалов, если это означает более выгодную покупку товаров и услуг (что).



Происхождение

Хотя известно, что древние египтяне уже прибегали к рекламе, использование рекламной продажи как главного источника дохода – изобретение недавних времен. Первые случаи рекламного финансирования можно отнести к появлению бюллетеней, которые распространялись в начале XVII в. с изобретением печатного станка. В них обычно печатались публичные объявления, расписание заседаний суда, некрологи, а также платные частные и коммерческие объявления, распределенные по рубрикам. Рубричная реклама оказалась столь прибыльным бизнесом, что большинство бюллетеней существовало практически полностью за ее счет. Современной навязчивой версией тех бюллетеней являются рекламные листовки, которые сегодня каждый из нас регулярно находит в почтовом ящике.

Новаторы

С течением времени на основе рекламного финансирования появился целый ряд инновационных вдохновляющих бизнес-моделей (рис. 65). JCDecaux, основанная в 1964 г., – прекрасный тому пример. Компания размещает наружную рекламу на так называемой общественной «уличной мебели»: автобусных остановках, велосипедах напрокат, цифровых дисплеях, автоматических общественных туалетах и газетных киосках. JCDecaux сотрудничает с городскими властями и операторами общественного транспорта, предоставляя «уличную мебель» либо бесплатно, либо по сниженным ценам в обмен на эксклюзивные рекламные права. Рекламодатели платят JCDecaux за самые выгодные места и рекламу на транспортных средствах, причем города выигрывают от бесплатных или дешевых общественных благ и инноваций в области рекламного дизайна. JCDecaux выступает посредником между двумя сторонами. В случае проекта по прокату велосипедов под названием Cyclocity доход поступает от аренды и стоимости многодневных билетов. Результат – счастливые пользователи проката велосипедов,

уменьшение количества автотранспорта в городах и эффективная реклама местных компаний. Модель «Скрытый доход» обеспечивает JCDecaux годовую выручку в размере €2 млрд, что делает ее крупнейшей компанией в сфере наружной рекламы в мире.

Разновидностью инновационной модели на основе «Скрытого дохода» являются бесплатные ежедневные газеты. Финансируемые полностью за счет рекламных объявлений, эти газеты выпускаются огромными тиражами, что в свою очередь положительно сказывается на рекламных тарифах. Медиакомпания Metro International – пионер в этой области. Бесплатная ежедневная газета, носящая то же имя, – одна из самых читаемых в мире. Первый выпуск Metro был издан в Стокгольме в 1995 г., а сегодня газета распространяется более чем в 20 странах, имея около 35 млн читателей.

Zattoo предлагает рекламное финансирование для интернет-телевидения с помощью своего веб-сайта и мобильных приложений. Клиенты регистрируются на веб-сайте Zattoo и могут смотреть различные телевизионные каналы с помощью технологии потокового веб-видео. Zattoo предлагает сервис интернет-вещания бесплатно, а перекрестное финансирование эксплуатационных расходов осуществляется за счет продажи рекламного места в форме баннеров и кликабельных коммерческих видеороликов. Производством коммерческой рекламы занимаются непосредственно сами рекламодатели, поэтому Zattoo только вставляет готовый материал в график вещания. Заманчивость бесплатных сервисов привлекает зрителей к рекламному рынку. На сегодняшний день Zattoo является крупнейшим в Европе провайдером интернет-вещания.

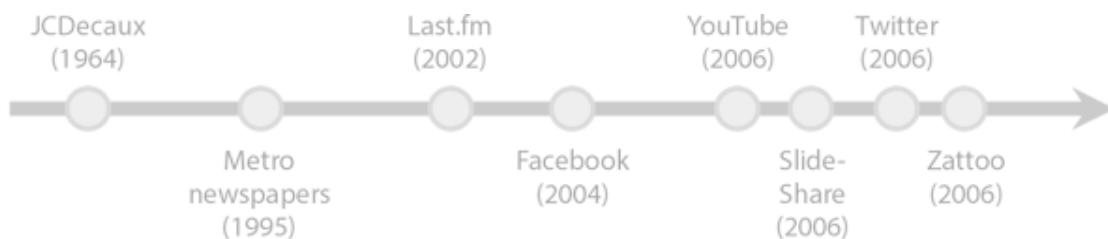


Рис. 65. «Скрытый доход»: хронология

«Целевая реклама» – специальная версия «Скрытого дохода», адаптированная для Интернета. Реклама подгоняется под конкретные целевые группы во избежание «попадания мимо» и для эффективного донесения рекламного материала. Компания Google весьма успешно реализовала шаблон «Скрытый доход» в этой новой форме. Изначально задумывавшаяся в 1998 г. как поисковая интернет-система, сегодня Google доминирует на поисковом рынке, предлагая ряд бесплатных сервисов: веб-поисковые машины, персональные календари, почтовые службы и карты. Кроме этого, компания специализируется на таких интернет-технологиях, как облачные вычисления и программное обеспечение. Учитывая все сказанное, Google со временем превратилась в одного из крупнейших посредников в сфере онлайнового рекламного бизнеса. Поддерживать все бесплатные сервисы ей удается за счет перекрестного финансирования с использованием рекламной программы AdWords. Она позволяет компаниям приобретать целевую рекламу, которая затем появляется в поисковых списках Google в зависимости от вводимых пользователем запросов. Google получает доход по схеме «плата за показ» (то есть каждый раз, когда показывается реклама) или «плата за клик» (каждый раз, когда пользователь нажимает на рекламу). Благодаря такой схеме компания привлекает больше клиентов, что в свою очередь способствует увеличению выручки от рекламы. Бизнес-модель Google позволяет ей ежегодно получать миллиардовую выручку, сохраняя за собой 60 % онлайнового рекламного рынка.

Когда и как применять шаблон «Скрытый доход»

В первые годы Новой экономики потенциал данного шаблона то и дело переоценивался: на множество компаний возлагались большие надежды, но при этом они не смогли генерировать никакой существенной выручки. И сегодня возможности скрытого дохода оценить весьма затруднительно. Вспомните хотя бы Facebook, выплатившую за приложение-мессенджер WhatsApp рекордные \$16 млрд. При этом клиенты стали довольно настороженно относиться к скрытому доходу. В Германии, например, где потребители выражают особую озабоченность незаконным присвоением конфиденциальных данных, каждый третий пользователь подумывал об отказе от сервиса, услышав о сделке с Facebook. В то же время шаблон «Скрытый доход» продолжает пользоваться невероятной популярностью в рекламе и торговле пользовательскими данными.

Несколько вопросов для размышления

- Можем ли мы отделить клиентов от потока доходов?
- Можем ли мы извлечь коммерческую выгоду из наших активов иными путями?
- Сможем ли мы сохранить существующие деловые отношения и удержать клиентов, даже если подключим дополнительные потоки «Скрытых доходов»?

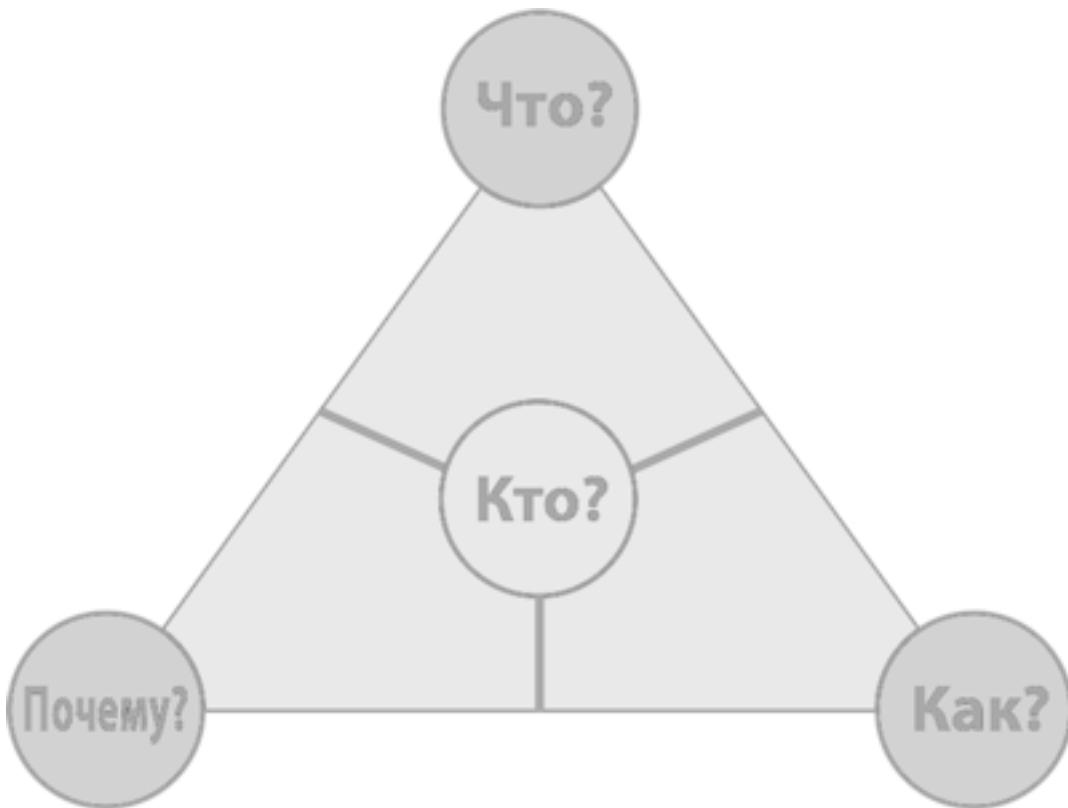
47. «Создание аналога». Брать уроки у конкурентов



«Создание аналога» Брать уроки у конкурентов

Шаблон

При использовании шаблона «Создание аналога» (рис. 66) сперва анализируется существующая технология или продукт конкурента, а затем полученная информация используется для разработки аналогичного или совместимого продукта (как). Поскольку для этого не требуются значительные инвестиции в научно-исследовательские работы, продукты можно продавать по более низким ценам, чем их рыночные эквиваленты (почему). «Создание аналога» не ограничивается товарами или услугами: этот шаблон возможно применять ко всей совокупности ваших бизнес-моделей при условии, что цепочки создания стоимости конкурентов анализируются, а их принципы находят отражение в деятельности центральной компании.



Преимущество воспроизведения заключается в возможности отказаться от излишних характеристик, заменить дорогие материалы дешевыми компонентами и предложить доказавшие свою успешность продукты новым группам потребителей, которые не хотят или не могут себе позволить дорогие оригинальные продукты. Благодаря тому что компании учатся на ошибках и опыте первопроходцев, копии зачастую получаются ничуть не хуже оригиналов (что). Основная цель заключается не в том, чтобы «снять все сливки», а в том, чтобы усовершенствовать существующие продукты.

Поскольку такое воспроизведение может нарушать права на интеллектуальную собственность настоящих изобретателей и разработчиков, крайне важно иметь максимально полное представление о патентах и лицензиях с тем, чтобы оставаться в рамках закона и не допустить дорогостоящих и длительных судебных разбирательств (как). Не менее важно следить за сроком окончания действия патента: воспроизведение продуктов с истекшими патентами не может преследоваться владельцами патентов.

Происхождение

Бизнес-модель «Создание аналога» преимущественно использовалась в военном контексте и в более узком значении термина впервые была применена во время Первой и Второй мировых войн. В тот период в силу стремительного технологического прогресса возникла острая необходимость хорошо разбираться в вооружении и транспортных системах противника. Приобретенное либо украденное вражеское оружие тщательно изучалось, а затем результаты исследования использовались в собственных вооруженных силах. После Второй мировой войны ученые из Германской Демократической Республики применили аналогичный подход в попытках воспроизвести и скопировать определенные компьютерные и аппаратные технологии.

В автомобильной индустрии японские производители, такие как Toyota и Nissan, покупали и систематически изучали западные автомобили с тем, чтобы научиться конструировать высококачественные автомобили. Каждую машину разбирали, а ее компоненты анализировали с точки зрения функциональности, структур и характеристик. Так в конце 1970-х – начале 1980-х гг. японская автомобильная промышленность начала копировать западную. Поскольку обучение и совершенствование является неотъемлемой частью культуры, такие методы, как кайдзен и «кружки качества», помогли Toyota и другим компаниям оставить западную промышленность далеко позади.



Рис. 66. «Создание аналога»

Новаторы

Множество инновационных примеров применения шаблона «Создание аналога» можно найти в китайской автомобильной промышленности. Не так давно в Китае существовало менее десятка автомобильных брендов. Сегодня в этой сфере отмечается рост, выражаемый двузначным числом; отрасль предлагает более 100 моделей, которые зачастую удивительно похожи на свои западные аналоги, производимые Audi, Mercedes-Benz или Škoda. Brilliance China Auto служит ярким примером использования данной бизнес-модели. Эта китайская компания изначально занималась совместным производством автомобилей для BMW, а затем переключилась на собственные машины. Их дизайн был очевидно навеян баварским партнером, а технические характеристики, подобранные по аналогии с BMW, свидетельствовали о воссоздании определенных компонентов и технологий. Стратегия для китайских производителей оказалась чрезвычайно эффективной, и они стали продавать автомобили по конкурентным и привлекательным ценам. При минимальных научно-исследовательских работах затраты оказались куда меньше, и сегодня Brilliance Auto в состоянии производить копии, которые намного дешевле оригинальных брендов.

Pelikan производит автоматические и шариковые ручки, бумагу, материалы для художественного творчества, аксессуары для принтеров и офисные принадлежности. Эта швейцарская компания также пользуется бизнес-моделью «Создание аналога». В начале 1990-х гг. она начала выпускать чернильные картриджи, повторяя модели для популярных принтеров и про-

давая их по очень невысоким ценам. А все потому, что Pelikan не приходилось вкладываться в исследования и разработки или осуществлять перекрестное финансирование дешевых принтеров. Качество предлагаемых ими картриджей ничем не отличалось от брендированных продуктов, и поэтому они представляли для покупателей вполне привлекательный вариант. Таким образом, конкурентная ценовая стратегия способствовала росту продаж и тем самым дохода компании.

Denner – это швейцарская сеть супермаркетов, продающая в своих фирменных магазинах широкий ассортимент товаров по сниженным ценам. Помимо множества продуктов под собственной маркой Denner продаёт кофейные капсулы, подходящие для кофемашин Nespresso. В процессе создания аналога капсулы Nespresso анализировались, перерабатывались и заполнялись различными сортами кофе. Они продаются в магазинах Denner по более низким ценам, чем оригинальные версии Nespresso. Более того, не будучи связанной эксклюзивной дистрибуторской системой, Denner в состоянии охватить более широкий круг покупателей, что благотворно сказывается на объеме продаж и выручки.

Когда и как применять шаблон «Создание аналога»

Компании в автомобильной, фармацевтической и софтверной отраслях часто пользуются этим шаблоном. Его бесчисленные плюсы и привлекательность зачастую бывают удивительно понятны на интуитивном уровне. Можно выделить сокращение издержек и уменьшение времени на исследования и разработки, приобретение знаний и овладение ноу-хау в отношении продуктов, доказавших свою востребованность на рынке, а также возрождение производителей или документации которых больше не существует. 3D-сканирование и печать играют важную роль в распространении методов, которые используются в бизнес-модели «Создание аналога».

Несколько вопросов для размышления

- Что полезного мы можем почерпнуть из успешных методов, применяемых в нашей сфере, и главных методов в других отраслях?
 - Как нам получить легальный доступ к продуктам конкурентов?
 - Каким образом мы можем освоить большую часть нужных знаний?
 - Как мы можем научиться у лидеров на рынке обеспечивать функциональность продукта и преимущество за счет экономии на издержках?
 - Как нам реагировать на отдельные критические высказывания общественности относительно практики создания аналога?
 - Сможем ли мы выдержать плавание порой по очень бурным и коварным юридическим водам, в которых нередко оказываются компании, работающие по принципу «Создания аналога»?
 - Как нам перенести на наши продукты и компанию все то, что мы узнали в процессе создание аналога?

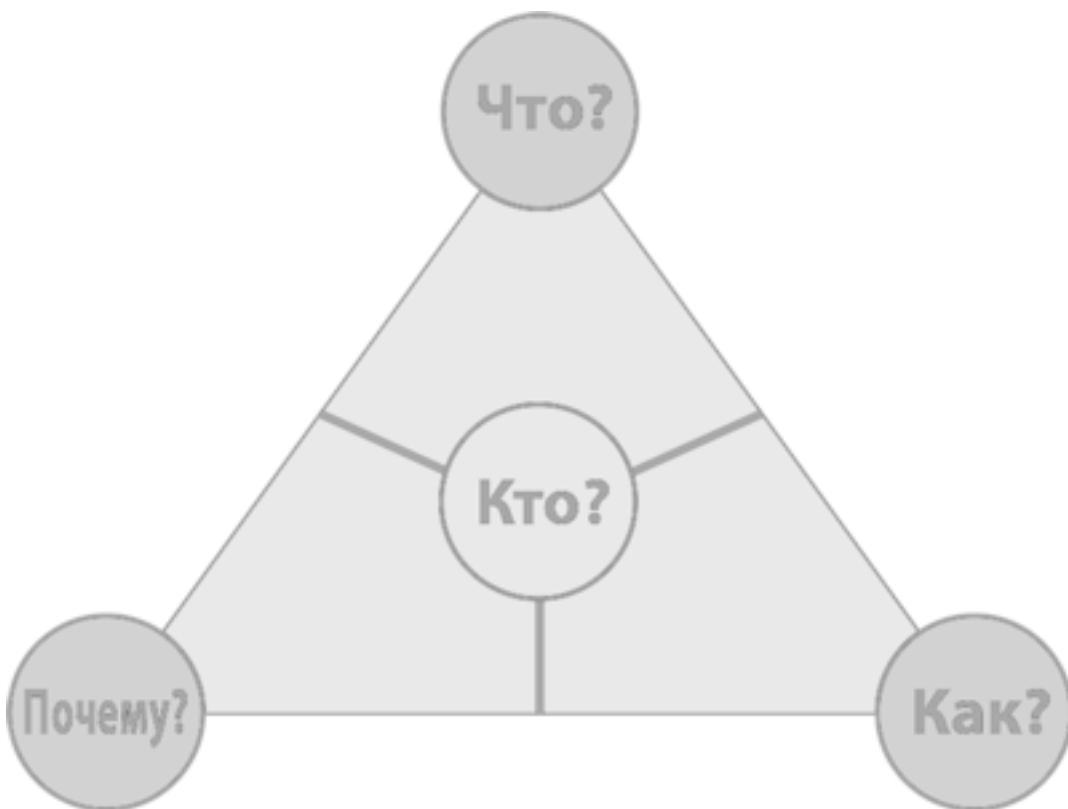
48. «Супермаркет». Огромный выбор и низкие цены под одной крышей



«Супермаркет» Огромный выбор и низкие цены под одной крышей

Шаблон

Компания, использующая бизнес-модель «Супермаркет», продает разнообразные товары и аксессуары под одной крышей (что). Обеспеченный целенаправленными усилиями широкий ассортимент удовлетворяет желания большинства покупателей и порождает изрядный спрос (что). Низкие цены призваны привлекать потребителей, в то время как экономия от масштаба обеспечивает преимущество в плане рентабельности и разнообразия продуктов (как, почему). Супермаркеты пользуются популярностью, ведь покупателям обычно хочется купить все, что нужно, в одном месте (что).



Происхождение

Супермаркеты впервые появились в сфере розничной продажи. Майкл Джей Куллен, основатель King Kullen, первого в мире настоящего супермаркета, считается основоположником данной бизнес-модели. King Kullen Grocery появилась в 1930 г. и под девизом «выбор больше, цены ниже» предложила широкий ассортимент продуктов питания по низким ценам, что экономило клиентам и время, и деньги. Компания не упускала ни единой возможности продвигать сопутствующие продукты и предложения расчетливым покупателям, прибегая к перекрестному продвижению, скидкам и акциям. Экономия от масштаба и охвата способствовала повышению рентабельности. Развивая свою идею, Куллен брал пример с универсальных магазинов, Macy's и Great Atlantic & Pacific Tea (сегодня A&P), которые непрерывно увеличивали торговые площади. Он признавал необходимость применения все более популярной концепции «Самообслуживание». King Kullen ждал огромный успех, и на момент смерти Куллена в 1936 г. сеть супермаркетов насчитывала 17 магазинов.

Новаторы

Сегодня мы уже привыкли к бакалейным товарам, продающимся в супермаркетах, однако концепция «Супермаркет» способствовала разработке множества инновационных бизнес-моделей и в других областях (рис. 67). Это, например, «финансовый супермаркет» компании Merrill Lynch. Выступая в качестве зонтичной компании, Merrill Lynch предлагает широкий выбор инвестиционных товаров и услуг для частных и корпоративных клиентов. В планах охватить как можно больше инвесторов с целью увеличить объем торговли. Основателю Merrill Lynch Чарльзу Мерриллу эта мысль пришла в голову после того, как он получил опыт в качестве инвестора для супермаркетов. Идея перенести концепцию «Супермаркет» на почву финансов подтолкнула Merrill Lynch к ряду мер, которые обеспечивали рядовым американцам

доступ к инвестиционному бизнесу, считавшемуся до тех пор уделом избранных, и в некоторой степени «демократизировали» его. Банк активно рекламировался в ежедневных газетах, предлагал курсы, открыл по всей стране сеть филиалов, а в 1970-х внедрил систему «счет управления наличностью».



Рис. 67. «Супермаркет»: хронология

Магазин игрушек Toys R Us также применяет бизнес-модель «Супермаркет». Однажды основатель компании Чарльз Лазарус, совсем как Меррилл, задумался, как бы повторить успех шаблона «Супермаркет» при продаже игрушек. Решение осенило его в конце 1940-х гг.: Toys R Us, первый супермаркет игрушек. В отличие от других игроков этого рынка, которые делали упор на бутики с ограниченным ассортиментом и высокими ценами, Toys R Us предложил покупателям огромное разнообразие игрушек по невысоким ценам на больших площадях. Компания заметно выиграла от представленности по всему миру и сумела выставлять более низкие цены, чем конкуренты, привлекая тем самым покупателей и повышая доходы и прибыль. Toys R Us принадлежат 2000 магазинов более чем в 30 странах.

Когда и как применять шаблон «Супермаркет»

Данный шаблон можно применить во всех ситуациях, когда важную роль играет экономия от масштаба и охвата. Супермаркет подразумевает широкий ассортимент продуктов в отличие от бутиков, делающим упор на нишевые товары.

Несколько вопросов для размышления

- Позволяет ли рыночный потенциал реализовать бизнес-модель «Супермаркет»?
 - Как нам эффективно продумать все внутренние процессы, включая ИТ, с тем чтобы извлечь выгоду из экономии от масштаба и охвата?
 - Как стандартизация может сделать наш процесс более рентабельным и надежным?

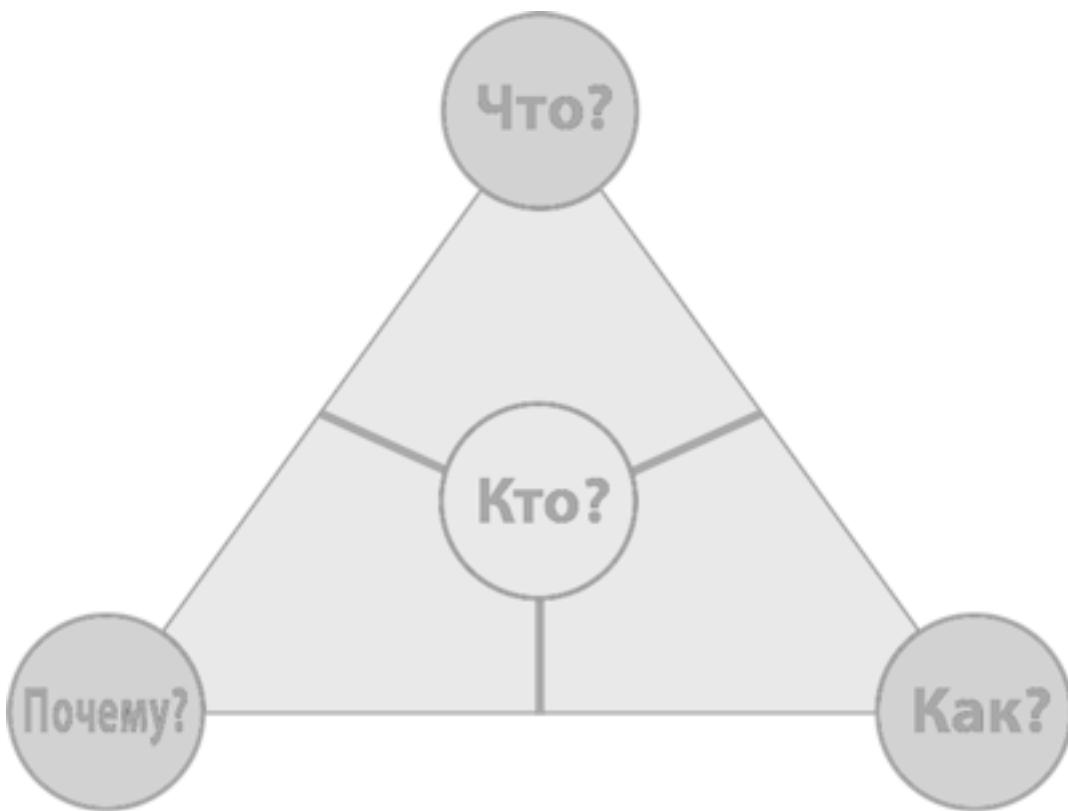
49. «Ты – мне, я – тебе». От человека к человеку



«Ты — мне, я — тебе» От человека к человеку

Шаблон

Термин «ты – мне, я – тебе» возник в компьютерной индустрии, где он обозначает взаимодействие двух или более одноранговых компьютеров. В контексте бизнес-моделирования эта схема обычно описывает операции между частными лицами, например такие, как аренда личных вещей, оказание специальных услуг или передача информации и опыта (что). Компания-организатор выступает как своего рода посредник, отвечающий за безопасное и эффективное проведение операций (как), в идеале превращаясь в центр взаимодействия внутри сообщества. С течением времени данная функция может монетизироваться, к примеру, путем взимания операционных комиссионных или косвенного генерирования дохода посредством рекламы и пожертвований (почему).



Основное преимущество бизнес-модели «Ты – мне, я – тебе» состоит в том, что клиенты имеют возможность пользоваться принадлежащими частным лицам товарами и услугами точно так же, как они бы пользовались коммерческими предложениями (что). К тому же клиентам импонируют социальные аспекты сетей, построенных по принципу «Ты – мне, я – тебе». Успех компаний, реализующей именно эту бизнес-модель, зависит от того, удастся ли ей сформировать надежный имидж различных предложений (как). Ведь клиенты, хотя они и высоко ценят возможность приобретать частные товары и услуги, хотят получить простоту и легкость коммерческих сделок.

Происхождение

Бизнес-модель «Ты – мне, я – тебе» начала развиваться в начале 1990-х. Появление Интернета стало главным движущим фактором в ее развитии. Частичное влияние оказала также и тенденция «совместного потребления». Эта тенденция строится на желании возродить дух общности и коллективное пользование ресурсами. Онлайновый аукцион eBay – один из основоположников этой схемы – предоставляет людям из 30 стран возможность выставить на продажу ненужные вещи. Каждый день на eBay проходит около 12 млн аукционов.

Новаторы

За последние несколько лет примеру eBay последовали многие другие компании (рис. 68). Craigslist – это частная компания в сфере веб-коммуникации, которая специализируется на онлайновых рубричных рекламных объявлениях, в частности, о жилье, работе, различных событиях, продаже, покупках и т. п. Компания произвела на рынке настоящий переворот, создав онлайновую сеть, работавшую по принципу «Ты – мне, я – тебе». Тем самым Craigslist подорвала существовавшую ранее монополию печатных СМИ. С помощью бесплатных объ-

явлений она сформировала цифровую сеть, которая, функционируя по тому же принципу, обрабатывает около 60 млн новых объявлений и 50 млрд просмотров ежемесячно. Craigslist использует выгодно занятую позицию и берет плату за некоторые объявления, например, публикацию вакансий или предложений о продаже жилья. Все остальные объявления размещаются бесплатно.

Zora – британская компания, предоставляющая услуги финансового обмена посредством онлайн-сети и бизнес-модели «Электронная коммерция». Сервис позволяет людям брать и давать кредиты, минуя банки и финансовые институты. Zora работает как кредитная платформа по принципу «Ты – мне, я – тебе», обеспечивая безопасность денежных обменов (кредитование и заимствование) между частными лицами. Пользователи, желающие предоставить деньги в кредит, публикуют на сайте Zora объявление с указанием суммы и условий. Предложение сопоставляется с запросами на аналогичные суммы по таким же условиям. Zora выступает исключительно как посредник, сводя кредиторов и заемщиков и потеснив банки. Это благоприятно сказывается на условиях кредитования для обеих сторон (например, более низкие процентные ставки). Прибыль Zora складывается из комиссионных с обеих сторон, включая сбор за успешную сделку.



Рис. 68. «Ты — мне, я — тебе: хронология

Берлинский стартап friendsurance.com – еще одна разновидность модели «Ты – мне, я – тебе». Шаблон нашел применение в страховой индустрии, объединив социальные сети с классической страховой концепцией. Концепция включает в себя образование частных страховых сетей (например, из четырех-пяти друзей) на базе сетей социальных. При страховании автомобиля участники группы выплачивают по определенной сумме в случае повреждений (скажем, €20 с человека). Недостающую часть по классической схеме выплачивает страховая компания. Таким образом сокращение страховых тарифов friendsurance.com может составить до 50 %. Выгода здесь не только для клиентов: расходы на дистрибуцию падают, а клиенты обращаются за помощью к другим клиентам. Более того, многократно снижается моральный риск.

Основанная в 2010 г. RelayRides также использует бизнес-модель «Ты – мне, я – тебе». RelayRides – это каршеринговая компания, с помощью которой владельцы автомобилей сдают их в аренду частным лицам. Автомобили снабжены чипом и системами безопасности и зарегистрированы в системе бронирования RelayRides. Стартап, финансируемый General Motors, пользуется большим успехом в Соединенных Штатах. Всего через два года после образования в нем насчитывалось около полумиллиона участников.

TIGER 21 (группа инвесторов, выступающая за более эффективную деятельность в XXI в.) – это учебная платформа, работающая по схеме «Ты – мне, я – тебе», для состоятельных инвесторов. Группа, основанная в Нью-Йорке в 1999 г., объединяет людей, активы которых оцениваются суммой не менее чем \$10 млн, – предпринимателей, генеральных директоров, инвесторов, руководителей высшего звена и т. д. Ее задача – расширить знания участников об инвестициях и исследовать вопросы сохранения благосостояния, планирования наследства и семейной динамики. У TIGER 21 имеется одна отличительная черта: каждый месяц она организует для небольшого числа участников встречи, на которых те могут обсудить различные темы, связанные с богатством, и проанализировать состояние портфелей друг друга. Эти собрания отличаются высокой степенью конфиденциальности. Члены группы делятся деловыми идеями, личными проблемами и своими взглядами на различные события в мире, обя-

зательно все это оценивают и обсуждают, подыскивая для каждого участника возможности и шансы правильно распорядиться своим состоянием. Но самое полезное – это различные точки зрения, высказываемые участниками в ходе дискуссий. Завершаются собрания презентациями приглашенных экспертов. Членство в TIGER 21 обходится в \$30 000 в год; в эту сумму входит плата за обучение в группах, выступления специалистов и доступ к онлайн-сообществу.

Американская компания LinkedIn – крупнейшая социальная сеть для профессионалов. Как и в Facebook, пользователи LinkedIn могут бесплатно создавать персональные аккаунты с описанием своей профессиональной карьеры. Представители компаний получают возможность подбирать кандидатов, а нуждающиеся в работе пользователи – просматривать предлагаемые вакансии. Разумеется, участники сети общаются между собой и формируют отношения. На веб-сайте легко ориентироваться, а пользователи могут выкладывать подробные профили и расширять свою сеть деловых контактов.

Шаблон «Ты – мне, я – тебе» не миновал и сферу арендного жилья. Airbnb – частная компания из Сан-Франциско. Она предлагает пользователям («хозяевам») сдать широкому кругу лиц в аренду свои дома, комнаты, квартиры, замки, лодки и т. д. Зарегистрировавшись на удобном веб-сайте, пользователи Airbnb описывают свое имущество, предназначенное для краткосрочной аренды туристами или другими людьми, нуждающимися в жилье по приемлемым ценам. Во избежание обмана была введена рейтинговая система как для хозяев, так и гостей. Основной источник дохода Airbnb складывается из комиссионных за бронирование (от 6 до 12 %), а также из комиссионных за оформление платежей по кредитным картам.

Когда и как применять шаблон «Ты – мне, я – тебе»

Максимальный эффект этого шаблона проявляется в онлайн-сообществах. Его краеугольный камень – повышение предельной полезности. С каждым новым пользователем растет привлекательность сети для остальных участников. Возникает самоусиливающийся цикл, при котором «победитель забирает все», а новым игрокам чрезвычайно трудно закрепиться на этом рынке.

Несколько вопросов для размышления

- Как нам убедить пользователей перейти из существующей сети в нашу собственную? Какой вклад мы можем внести в сообщество?
- Какие стимулы нам придется применить, чтобы убедить пользователей остаться в нашей сети; в состоянии ли мы добиться ненавязчивого «привязывания» клиентов?
 - Как технически воплотить наши замыслы?
 - Чего мы рассчитываем добиться с помощью сети «Ты – мне, я – тебе»?
 - Должны ли мы (и если должны, то когда) отказаться от бесплатного использования нашей платформы и внедрить абонементную оплату или модель Freemium?

50. «Управление данными о клиентах». Употребите с пользой имеющиеся знания

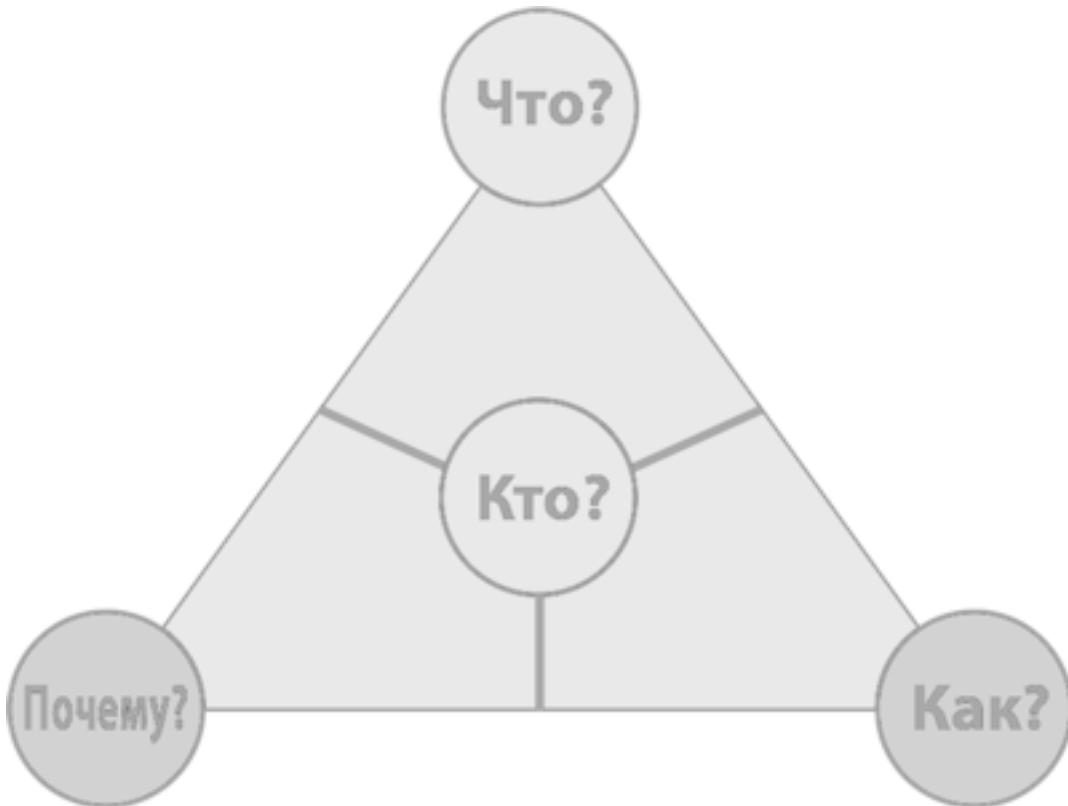


«Управление данными о клиентах»

Употребите с пользой
имеющиеся знания

Шаблон

Управление данными о клиентах – деятельность, которая особенно выигрывает от современного технологического прогресса и возможностей, которые открываются в области сбора и обработки данных. Компании, чья основная деятельность сосредоточена на получении и анализе информации (как), преуспевают, что свидетельствует о колоссальном спросе в этом сегменте. Популярность этой концепции подтверждается тем, что все чаще говорят о том, что «информация – это новая нефть». Еще в 2006 г. Майкл Палмер отмечал в своем блоге, что от массивов необработанных или непроанализированных данных проку так же мало, как от неочищенной нефти. И то и другое нуждается в переработке, чтобы представлять хоть какую-то ценность для бизнеса.



Аналогию между рыночными потенциалами данных и нефтяной отрасли можно провести не только благодаря их свойствам. Заметное сходство есть и в том, касается их цепочек создания стоимости. Процесс создания стоимости – ядро шаблона «Управление данными о клиентах» – фокусируется на данных о клиентах, которые рассматриваются как прибыльный источник, черпать из которого можно с помощью соответствующих инструментов (как, почему).

Собранные данные о клиентах используются для создания профилей различных людей. Индивидуальные профили содержат порой до тысячи характеристик (как). Учитывая невероятное увеличение объемов поступающей информации – согласно последним подсчетам, они увеличиваются в десять раз каждые пять лет, – нет ничего удивительного в том, что некоторые крупные базы данных удостоились специального наименования. Термином «большие данные» мы описываем гигантские массивы информации, которые невозможно оценить с помощью традиционных систем управления базами данных. Многие современные методы анализа данных принадлежат сфере «добыче знаний». Благодаря непрерывно совершенствующимся компьютерным технологиям мы получили возможность анализировать данные в колоссальных объемах с невиданной доселе легкостью.

Практическое применение шаблона мало зависит от конкретной отрасли: промышленность, энергетика, финансы, здравоохранение – все они пользуются приложениями для больших данных. Управление данными о клиентах помогает упрочить конкурентное преимущество, определить потенциальные возможности для экономии, проводить анализ рынка в режиме реального времени, готовить более эффективную рекламу и выявлять нерешенные проблемы. Если говорить кратко, оно является чрезвычайно мощным инструментом в принятии решений (как, почему).

Происхождение

Понимание ценности данных пришло в 1980-х гг. с появлением управления информацией. Возможность создавать персонализированную рекламу повлекла за собой колоссальный спрос на данные. Вместе с этим предпринимались первые попытки напрямую обращаться к корпоративным клиентам через сервисные группы с целью налаживать личные отношения и более эффективно удовлетворять их индивидуальные потребности. 1990-е положили начало созданию баз данных, которые позволяли компаниям не только хранить эти данные, но и с большей точностью выбирать маленькие группы потребителей для того, чтобы адресовать им свои предложения. Мы ведем речь о предшественниках современных электронных систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-систем). На развитие этих первых систем немалое воздействие оказали программы удержания клиентов, в особенности связанные с кредитными картами, поскольку эти программы снабжали информацией о потребительских шаблонах.

С началом распространения Интернета покупатели оставляли все больше цифровых следов, вот почему компаниям, в частности розничным предприятиям, становилось все проще собирать подобную информацию и формировать детальные и персонализированные профили покупателей. В практику были внедрены новые способы применения этих данных, что не могло не породить волну общественной критики, в связи с чем многократно участились случаи беспокойства по поводу конфиденциальности данных.

Новаторы

Среди магазинов Amazon на голову выше всех конкурентов. Стремление компании анализировать и культивировать отношения с покупателями воспринимается как нечто самой собой разумеющееся, ведь на завоевание нового клиента расходуется в пять раз больше средств, чем на удержание довольного потребителя. Чтобы извлечь максимум выгоды из этого расхождения, Amazon использует данные о продажах с целью выявить взаимосвязи между продуктами и установить, какие покупки обусловливают последующие приобретения. Согласно Amazon, требуется сравнительно немного базовой информации, чтобы в точности спрогнозировать будущее поведение покупателя. Она служит основой для индивидуальных рекомендаций или даже полностью кастомизированных веб-страниц. Ее цель – соблазнить клиента на совершение импульсных покупок, немаловажный фактор, способствующий успеху компании.

В Google, которая продает собственный персонализированный рекламный сервис, сбор данных еще более тесно связан с генерированием прибыли. Компания с успехом использовала финансируемую рекламой бизнес-модель, основанную на ее сервисе AdWords, всего через два года после выведения на рынок своей поисковой системы. AdWords ненавязчиво размещает индивидуализированную письменную рекламу в результатах поисковых запросов. В 2004 г. Google расширила функциональность AdWords, внедрив AdSense, рекламный сервис, который может интегрироваться непосредственно в веб-сайты клиентов. В следующем году она приобрела аналитическую систему, разработанную Urchin Software, и с ее помощью сумела еще активнее применять шаблон «Управление данными о клиентах». Упомянутая система представляет собой весьма действенный инструмент веб-анализа и сегодня предлагается владельцам сайтов на бесплатной основе под названием Google Analytics. Реклама приносит Google свыше 90 % прибыли, собирая данные посредством бесчисленного количества бесплатных сервисов, таких как поисковые системы, персональные календари, аккаунты электронной почты, карты и рейтинговые системы.

Некоторые американские телекоммуникационные компании, среди них Verizon, AT&T и Sprint, также признают важность сведений о клиентах. Их бизнес заключается в продаже агрегированных анонимных данных третьим сторонам, которые могут, к примеру, применять статистику пользования для выбора оптимального местоположения нового магазина.

Бизнес-модели социальных интернет-медиа целиком и полностью зависят от анализа пользовательских данных. Facebook и Twitter используют эти данные для более эффективного размещения третьими сторонами персонализированной рекламы на страницах социальных сетей. Оба ресурса пока остаются бесплатными, поэтому предоставляемые пользователями сведения можно считать платой за пользование. Хотя Facebook продолжает работать над расширением этой бизнес-модели, Twitter предпочел пойти несколько другим путем: компании, которые работают с Twitter, могут воспользоваться преимуществами премиум-сервисов. Их твиты занимают более высокие позиции в лентах пользователей, что служит им своего рода рекламой. Помимо этого, Twitter сотрудничает с компаниями, занимающимися анализом данных третьих сторон, которые имеют неограниченный доступ к ее базам данных, а следовательно, и к фактически неистощимым источникам информации для анализа рынка, рекламы и научно-исследовательской деятельности.

23andMe – американская биотехнологическая компания, основанная в 2006 г. Она проводит генетическую диагностику через Интернет. Эта компания пришла к выводу, что налицо потребность в сборе и изучении генетического материала и что есть спрос на соответствующую информацию со стороны индивидуальных клиентов. Клиенты регистрируются на веб-сайте 23andMe, получают комплекты для проведения теста, а затем отсылают образцы в 23andMe. После этого они снова заходят на веб-сайт, где могут получить результаты анализа, проведенного в лаборатории с аккредитацией CLIA. Клиенты готовы платить за генетические исследования и доступ к онлайновой базе данных, чтобы иметь информацию о собственном здоровье и происхождении, в то время как 23andMe использует полученные сведения для исследований и разработок новых лекарств и методов лечения, а заодно получает доход.

PatientsLikeMe – сетевой сайт, предназначенный для людей, имеющих проблемы со здоровьем (рис. 69). Пользователи могут общаться с другими людьми, страдающими теми же заболеваниями, и обсуждают способы лечения, а PatientsLikeMe продает агрегированные анонимные сведения, полученные в процессе общения, третьим сторонам в медицинском секторе, например исследователям, фармацевтическим компаниям и разработчикам медицинских приборов. От этих продаж PatientsLikeMe поступает доход, а медицинские компании могут пользоваться данными для разработки лекарств и методов лечения.

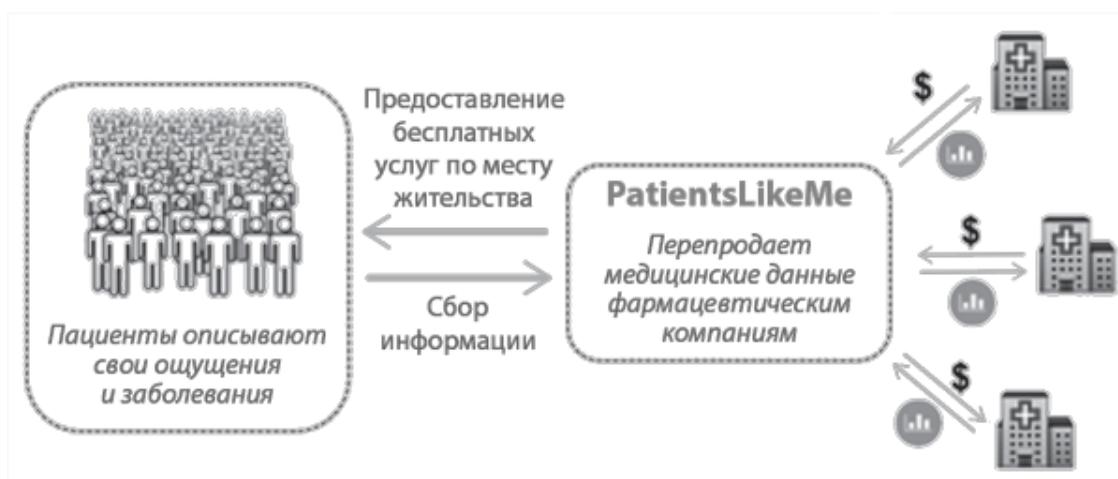


Рис. 69. «Управление данными о клиентах» в PatientsLikeMe

Когда и как применять шаблон «Управление данными о клиентах»

Шаблон «Управление данными о клиентах» дает прекрасные результаты в сочетании с потоком «скрытого дохода». Поведение клиентов и совершаемые ими операции оставляют цифровые следы, которые можно анализировать с различных точек зрения. Данные о клиентах нередко используются при объединении разнородных компаний. В качестве примера можно привести «умный дом», использующий поисковые системы Google. Поскольку потребители все лучше осознают риски, связанные с предоставлением персональных данных, вам придется со всей тщательностью оценить, каким образом эти настроения смогут повлиять и, вероятнее всего, повлияют на ваш бизнес.

Несколько вопросов для размышления

- Можем ли извлекать пользу из данных о клиентах, не потеряв их и не подвергнув опасности наш основной бизнес?
- Можем ли мы перевести отношения с клиентами на коммерческую основу с помощью других средств?
- Сохраним ли мы деловые отношения и клиентов, если станем управлять данными о клиентах?

51. «Фиксированная стоимость». Шведский стол – неограниченное потребление по фиксированной цене



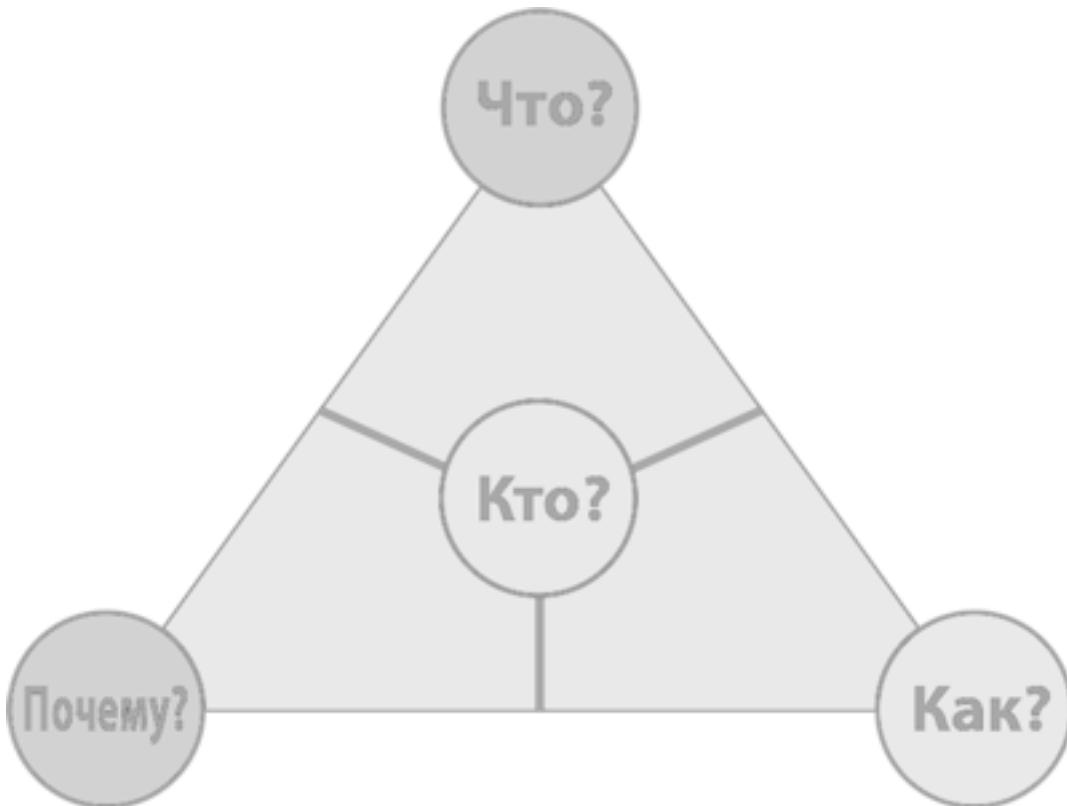
«Фиксированная стоимость»

Шведский стол —
неограниченное потребление
по фиксированной цене

Шаблон

При использовании данной бизнес-модели клиенты приобретают товар или услугу за фиксированную, единовременно выплачиваемую сумму, а затем пользуются ими столько, сколько нужно. Основное преимущество для них – неограниченное использование при полном контроле своих расходов (что). Для компаний это является разумной в финансовом плане

тактикой, если превышение клиентами обычных норм расходования уравновешивается за счет тех, кто пользуется сервисом лишь изредка (почему). В некоторых случаях компаниям приходится устанавливать верхние лимиты с целью уберечь себя от непомерных затрат, и хотя такой ход и противоречит базовому принципу неограниченного использования, только так можно гарантировать прибыльность.



Происхождение

Buckaroo Buffet, открывшийся среди казино Лас-Вегаса, первым из ресторанов претворил в жизнь концепцию шведского стола. Клиенты платили фиксированную сумму и могли есть, сколько заблагорассудится. Учитывая, что количество пищи, которую человек в состоянии поглотить за один прием, ограничено, цены в ресторане рассчитываются исходя из средних значений. Прибыль обеспечивается за счет многочисленных посетителей, которые приобретают билет «все, что можете съесть», но съедают меньше среднего.

Надо отметить, о возникновении шаблона «Фиксированная стоимость» нам известно относительно мало, но он, бесспорно, существует очень давно. В 1898 г. государственная железная дорога Швейцарии, Swiss Federal Railways (SBB), выпустила годовой проездной, основанный на концепции «фиксированная ставка», которая остается эффективной больше чем столетие спустя. Пассажиры приобретают за фиксированную сумму единый билет, позволяющий им пользоваться общественным транспортом без ограничений (в отношении времени, класса поездов и маршрутов) в течение всего года. Такая схема делает поездки на поезде куда более привлекательными, а перекрестное финансирование пассажиров, часто пользующихся общественным транспортом, осуществляется за счет тех, кто ездит реже. Годовые проездные обеспечивают более стабильный и ровный поток дохода, чем обычная схема «плата за разовое пользование». Кроме того, благодаря введению годового проездного SBB создала что-то вроде символа статуса.

В 1980-х гг. бизнес-модель «Фиксированная стоимость» появилась и в туристической отрасли. В данном контексте понятие «все включено» обозначает пакет услуг, в который включены вся еда и напитки во время отдыха. Отцом-основателем этой тактики является Гордон Стюарт, открывший в 1981 г. на Ямайке первый отель, работавший по принципу «все включено», – Sandals Resorts. Он планировал привлечь туристов, обходящих островов стороной из-за политических волнений. Сегодня Sandals Resorts превратила Стюарта в одного из самых влиятельных владельцев отелей на Карибских островах.

Новаторы

Шаблон «Фиксированная стоимость» послужил толчком и для массы других потрясающих инноваций в самых разных областях человеческой деятельности. В 1990-х телекоммуникационная индустрия открыла потенциал этой бизнес-модели для мобильной телефонии. Клиентам предоставляется возможность безлимитных звонков по всем номерам в рамках одной сети за фиксированную ежемесячную плату. Сегодня такие планыочно вошли в нашу жизнь, но изначально помогали мобильным операторам выделиться среди конкурентов на новом, слабо регулируемом телекоммуникационном рынке (рис. 70).

Нельзя обойти вниманием еще один важный пример инновационного использования бизнес-модели «Фиксированная стоимость». Компания Netflix была основана в 1999 г. как первый провайдер потоковых интернет-медиа по запросу. За фиксированную ежемесячную плату всего в \$7,99 клиенты получают неограниченный доступ более чем к 100 000 фильмов и телешоу. Имея свыше 26 млн подписчиков по всему миру, Netflix по праву пользуется огромной популярностью. Next Issue Media в настоящее время работает над переносом бизнес-модели Netflix в контекст журналов. Проприетарное программное обеспечение компании позволяет клиентам пользоваться более сотней журналов, среди которых *Sports Illustrated*, *Time* и *Wired*. Вместо того чтобы платить за каждый журнал отдельно, клиенты оформляют ежемесячную подписку, стоимость которой начинается от \$9,99.



Рис. 70. «Фиксированная стоимость»

Шведская компания Spotify использует сочетание бизнес-моделей Freemium и «Фиксированная стоимость»: интернет-сервис потоковой коммерческой музыки предлагает музыку, защищенную системой управления цифровыми правами при копировании, таких звукозаписывающих лейблов, как Sony, EMI, Warner Music Group и Universal Music Group. К 2010 г. у компании, основанной в 2006-м, насчитывалось приблизительно 10 млн пользователей, четверть

из которых оплачивала ежемесячную подписку. К 2014 г. число пользователей Spotify достигло уже 24 млн, более 12 млн из которых пользовались платной подпиской. И это помимо прибыли от рекламы. В 2013-м было прослушано около 4,5 млрд часов музыки. При регистрации аккаунта или первого входа через аккаунт на Facebook предлагается бесплатный шестимесячный пробный период: пользователь получает неограниченную возможность слушать музыку, сопровождающую видео- и аудиорекламой. После окончания пробного периода время прослушивания ограничивается десятью часами в месяц, разделенными на недельные порции по два с половиной часа (неиспользованные часы переносятся на следующий месяц). В ближайшем будущем эта компания может превратиться в серьезную угрозу доминирующей системе iTunes, принадлежащей Apple.

Когда и как применять шаблон «Фиксированная стоимость»

«Фиксированная стоимость» подойдет вам в том случае, если ваша компания отвечает одному или нескольким критериям. Во-первых, вы должны иметь контролируемые издержки, например, вы – интернет-компания с низкими предельными издержками. Во-вторых, для ваших клиентов предельная полезность должна уменьшаться: иными словами, с каждым новым куском пирога, съедаемым клиентом, у него остается все меньше желания попробовать очередной кусок. В-третьих, взимать с клиентов фиксированную сумму для вас рентабельнее, чем выставлять счета в соответствии с потреблением.

Несколько вопросов для размышления

- Попадает ли среднестатистический клиент в расчетную маржу?
- Хотим ли мы увеличить свою долю на рынке и вырасти за счет возможного снижения прибыли?
- Можем ли защитить себя от клиентов, злоупотребляющих нашим предложением?
 - Установили ли мы ценовую эластичность спроса?
 - Учли ли мы как возможный актив отказ от дифференциации цен?

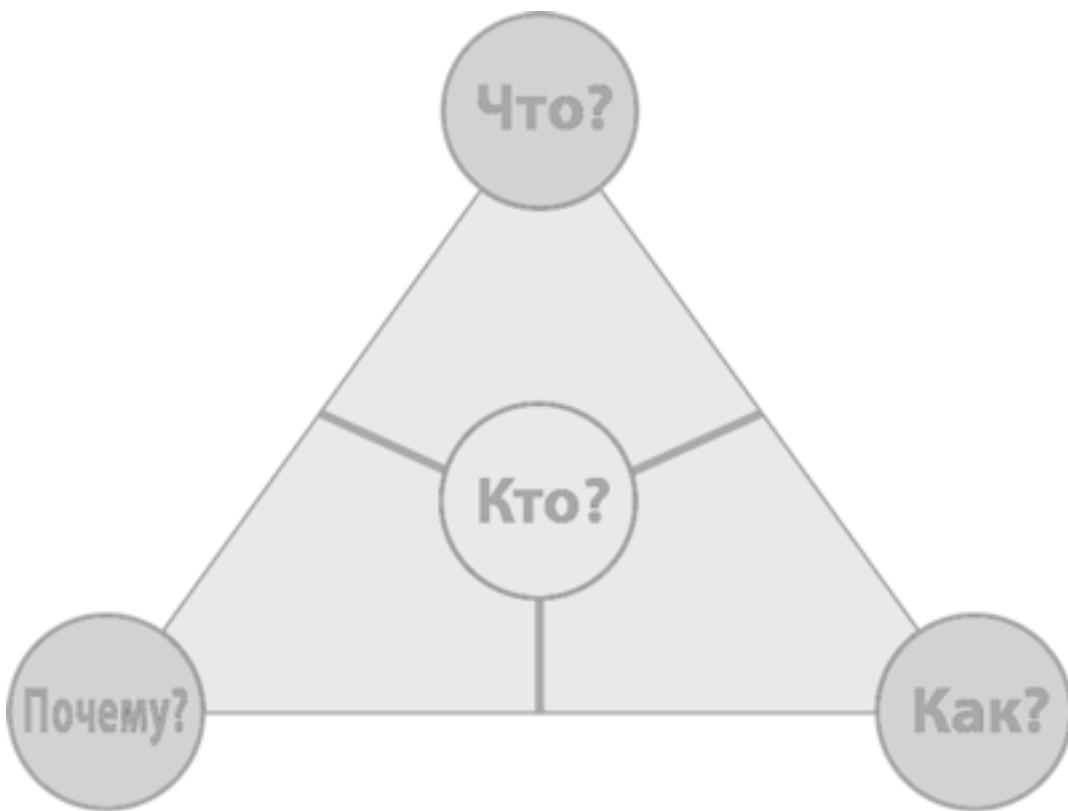
52. «Франчайзинг». Все для одного и один для всех



«Франчайзинг» Все для одного и один для всех

Шаблон

При использовании бизнес-модели «Франчайзинг» франчайзер продает франчайзи право использовать свою бизнес-модель (рис. 71). Система позволяет компании очень быстро расширить свой бизнес в географическом плане, и при этом у нее не возникает необходимости задействовать собственные ресурсы или брать на себя все риски (как, почему). Обе эти функции выполняет получатель франшизы, который выступает в качестве независимого предпринимателя и поэтому несет ответственность за большинство операций. Франчайзи выигрывает от возможности использовать проверенную бизнес-модель со всеми ее плюсами и отличительными характеристиками, такими как продукты, торговые марки, оборудование, процессы (что).



Потенциальный предпринимательский риск в данном случае меньше, чем при самостоятельной реализации новаторской бизнес-модели (что). Франчайзи пользуется опытом и компетенцией франчайзера, которые могут включать профессиональное развитие, глубокое знание процессов и переносы ассоциации с одного бренда на другой (что, как). При идеальном развитии событий «Франчайзинг» обеспечивает обоюдовыгодное сотрудничество, когда франчайзер быстро расширяет свой бизнес, а франчайзи участвует в разделении прибыли.

Происхождение

Изначально «Франчайзинг» появился в средневековой Франции, где использовался преимущественно королями, которые позволяли третьей стороне производить определенные товары от королевского имени. По мере того как индустриализация набирала обороты, модель стала действовать и в частном секторе экономики. Основанная в 1851 г. компания Singer Corporation – американский производитель и дистрибутор швейных машин – одной из первых стала ассоциироваться с концепцией «Франчайзинга». Singer на основе франчайзинга предлагала швейные машинки розничным предприятиям, которые затем продавали их по лицензии в определенной географической области. Компания также оказывала этим предприятиям финансовую поддержку в производстве и продаже швейных машин по лицензии. Розничные предприятия в свою очередь несли ответственность за обучение людей пользованию машинками. Singer получала прибыль в форме лицензионных отчислений от увеличенного объема продаж и выигрывала от широкой дистрибутивной сети, доступ к которой она не получила бы из-за чрезмерно высоких производственных издержек.

Всемирную славу гигант фастфуда McDonald's обрел именно благодаря «Франчайзингу» и сети ресторанов быстрого обслуживания. В истории успеха McDonald's ключевую роль сыграл торговый представитель Рэй Крок, сумевший убедить братьев Ричарда и Мориса Макдональд позволить ему расширить их ресторан, открыв новые заведения по всей стране. Зару-

чившись согласием братьев, Крок в последующие годы активно пополнял ряды франчайзи, и бизнес оказался настолько удачным, что в 1961 г. он выкупил у них права на бренд за \$2,7 млн. Кроку удалось превратить McDonald's в крупнейшую в мире ресторанную сеть и стать одним из богатейших людей в Соединенных Штатах. Сегодня рестораны McDonald's работают в 119 странах по всему миру. Предприниматели подают заявку на участие во франчайзинге, и в случае ее одобрения McDonald's снабжает их информационными материалами, оборудованием и мебелью для открытия ресторана. Стандартизация позволяет компании продавать концепцию единым целым, включая процессы и продукты. Доход и прибыль McDonald's в качестве франчайзера складываются из комиссионных от обширной сети франчайзи, разбросанных по всему миру. Основной упор компания делает на ключевую услугу – фастфуд по низким ценам, снижая расходы на обслуживающий персонал и прочие накладные издержки и увеличивая число посетителей и прибыль.

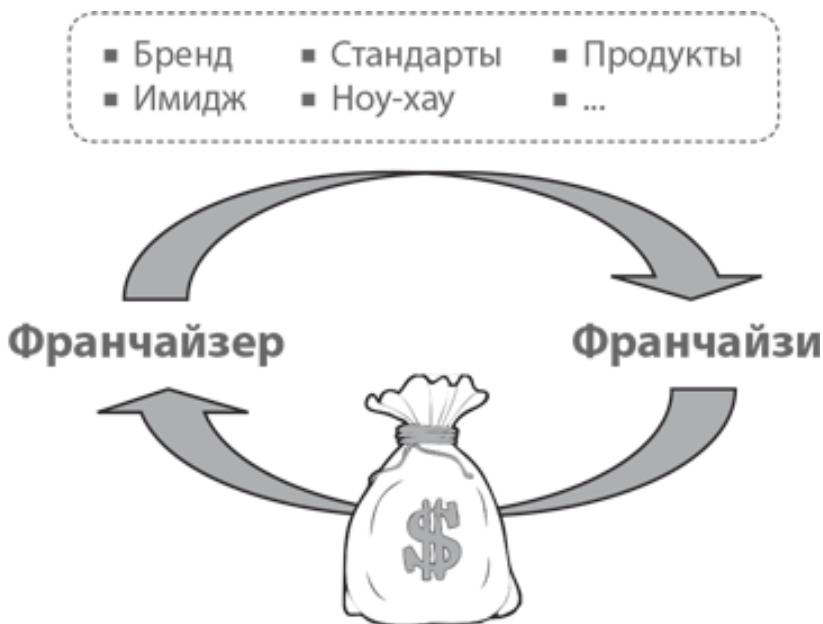


Рис. 71. «Франчайзинг»

Новаторы

Пользующийся огромной популярностью в пищевой индустрии, «Франчайзинг» применяется множеством известных ресторанных сетей, включая Subway, Pizza Hut и KFC. Subway, к примеру, – американская сеть ресторанов быстрого питания, славящаяся своими сэндвичами, похожими на подводную лодку, и салатами. Функционируя более чем в ста странах, Subway на сегодняшний день является одной из самых быстрорастущих франчайзинговых сетей в мире. Франчайзи перенимают бизнес-концепцию Subway и воплощают ее в жизнь в ресторанах в самых разных местах по всему миру. Меню варьируется от страны к стране, что позволяет компании учитывать местные вкусы и традиции и охватывать больше клиентов. Компания предоставляет франчайзи информационные материалы, недвижимость и поддержку в целях сохранения единства бренда на выбранной территории. В свою очередь Subway получает роялти от масштабной, непрерывно растущей сети франчайзи и свыше 30 000 ресторанов. Среди других международных компаний, успешно применяющих концепцию «Франчайзинг», можно отметить Starbucks и 7-Eleven.

«Франчайзинг» не обошел стороной и гостиничный бизнес. Одной из первых воспользовавшихся им компаний стала Marriott International, основанная в 1993 г. Marriott International – американская компания, владеющая отелями и жильем для отдыха. Компания открывает на условиях франчайзинга гостиничные предприятия, входящие в ее внушительный всемирный портфель брендов, и управляет ими. Основной акцент Marriott делает на бизнес-клиентов. Ориентируясь на бизнес-модель «Франчайзинг», Marriott использует свой бренд и концепцию для различных заведений по всему миру, предоставляя своим франчайзи информационные материалы, недвижимость и необходимую поддержку с целью сохранения единообразия брендинга и постоянства обслуживания. В период функционирования франчайзингового предприятия Marriott International получает от франчайзи вступительные взносы и регулярные отчисления. Франчайзи также уплачивает взнос за национальные маркетинговые программы и пользование системой бронирования Marriott International. «Франчайзинг» позволил Marriott International занять прочные позиции в 70 странах и войти в число самых крупных гостиничных сетей в мире.

Natur House, имеющую более 1800 магазинов по всему миру, можно смело причислить к крупнейшим испанским франчайзерам. В магазинах Natur House клиенты могут получить советы касательно рациона питания, регулярные консультации и планы диеты, а также приобрести пищевые добавки, продукты здорового питания, косметику и товары по уходу за телом. Natur House помогает франчайзи открывать собственные магазины под маркой Natur House, где предлагаются продукты и консультации в таких областях, как питание и диететика. Сеть формируется за счет «Лицензирования» и постоянной поддержки франчайзи. Последние выплачивают Natur House первоначальный взнос и ежегодные отчисления за право пользования брендом. Таким образом, компания выигрывает от растущего узнавания своего имени и, значит, увеличивает число покупателей и прибыль.

Еще одним удачным примером франчайзинга служит Holcim, ведущий мировой поставщик цемента, заполнителей бетона, готовых бетонных и асфальтовых смесей. Кроме этого, компания оказывает сопутствующие услуги. В 2006 г. Holcim Indonesia запустила инновационную франчайзинговую бизнес-модель под названием Solusi Rumah. В соответствии со своим девизом *«Datang bawa timpri, pulang bawa solusi»* (Приходите с мечтой, уходите с решением) Solusi Rumah предлагает универсальное решение индонезийским застройщикам: архитектурные услуги, строительные материалы, доступ к финансированию жилищных ипотек и/или микрофинансирование, а также строительное и имущественное страхование. И все это под крышей одного предприятия. Такие предприятия управляются франчайзи Holcim, среди которых найдутся как производители бетона, так и розничные продавцы, не занимающиеся производством. Solusi Rumah позволяет Holcim быстро разрастаться, завоевывая индонезийский рынок, и дарит франчайзи возможность выделиться среди местных конкурентов за счет позиционирования Solusi Rumah как высококачественного премиум-бренда. Успех этой бизнес-модели компании Holcim не может не впечатлять: всего через несколько лет после введения на Яве, Бали и в южной части Суматры – самых густонаселенных частях страны – было открыто 180 магазинов Solusi Rumah.

Когда и как применять шаблон «Франчайзинг»

Внимание на шаблон «Франчайзинг» следует обратить в том случае, если вы успешно нарастили такие важные активы, как знания или устойчивость бренда, и хотите использовать их для дальнейшего быстрого роста при ограниченном риске.

Несколько вопросов для размышления

- Достаточно ли привлекательны сферы нашей компетенции и активы, чтобы убедить франчайзи играть по нашим правилам?
- Как нам расширить бизнес и реализовать потенциал роста при минимальном риске?
- Имеются ли в нашем арсенале стандартизованные процессы и ИТ-системы, необходимые для поддержания бизнес-модели и упрочения позиций наших партнеров?
- В состоянии ли мы юридически и/или технически защитить секретные данные от воспроизведения?
- Защищена ли от копирования наша бизнес-модель?
- Как нам удержать наших франчайзи?

53. «Электронная коммерция». Бизнес в Интернете для прозрачности и экономии

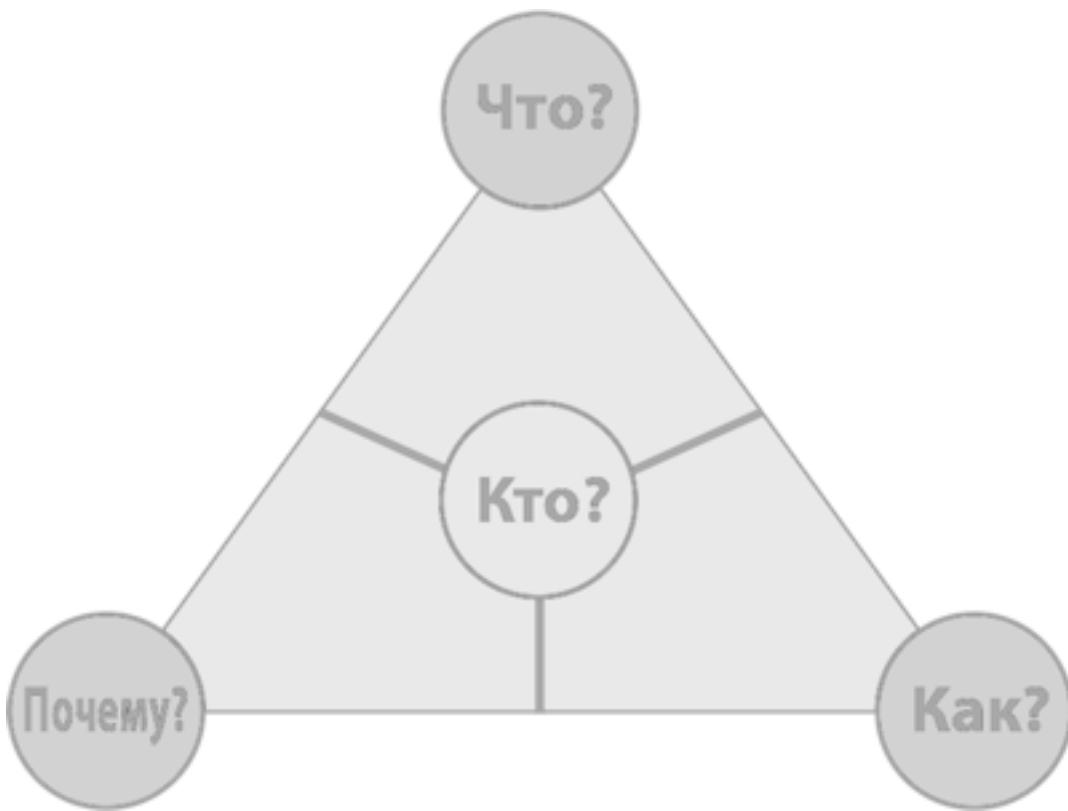


«Электронная коммерция» Бизнес в Интернете для прозрачности и экономии

Шаблон

При использовании бизнес-модели «Электронная коммерция» традиционные товары или услуги предоставляются посредством интернет-каналов, что позволяет снижать накладные расходы, связанные с управлением инфраструктурой отделений. Клиенты выгадывают от онлайнового поиска товаров и услуг: сравнивая различные предложения, они находят более выгодные варианты и тем самым экономят время и усилия. Компании выигрывают от возмож-

ности онлайнового поиска их товаров и услуг, от сокращения числа посредников, розничных магазинов и традиционной нецелевой рекламы.



Электронная коммерция, вошедшая в моду с повсеместным распространением компьютеров, подразумевает покупку и продажу товаров и услуг с помощью электронных систем (как). Учитывая непрестанное развитие бизнеса и информационных технологий, установить точные объемы электронной коммерции довольно затруднительно. По словам Владимира Зуосса, главного редактора *International Journal of Electronic Commerce*, электронная коммерция «помогает обмениваться коммерческой информацией, поддерживать деловые отношения и осуществлять деловые операции посредством телекоммуникационных сетей». Помимо непосредственной продажи товаров и услуг, электронная коммерция предполагает обслуживание и поддержку клиентов (что, как).

Продажа виртуальных товаров по сравнению с продажей физических продуктов сопряжена с одним существенным недостатком: покупатели лишены возможности лично протестировать или оценить виртуальные товары, прежде чем расставаться с деньгами. Этот недостаток необходимо компенсировать многообразием различных «плюшек» (включая обязательное наличие и доступность товаров вне зависимости от времени и места). Более того, клиенты хотят все большей прозрачности рынка, подразумевающей возможность ознакомиться с отзывами о продуктах других покупателей. В то же время не составляет труда предлагать более широкий ассортимент, не перегружая покупателей, ведь они могут легко искать и фильтровать товары в Интернете (что).

Бизнес-модель «Электронная коммерция» затрагивает все уровни и аспекты компании. Отдел продаж использует «добычу знаний» или аналогичные методы для анализа с целью напрямую оптимизировать стратегии сбыта – задача, которая может выполняться автоматически. Клиенты получают индивидуальную рекламу и рекомендации, а компания может охватить огромное число покупателей – Интернет поистине всемирная сеть – с минимальными дополнительными затратами (почему). Электронная коммерция может также служить вспо-

могательным каналом продаж, открывающим перспективы для использования неотъемлемых преимуществ цифровых продуктов (как). Скачивание музыки, фильмов или программного обеспечения в цифровом формате происходит посредством ускоренного интегрированного процесса продажи, благодаря которому все необходимые операции осуществляются практически моментально.

Происхождение

«Электронная коммерция» существует уже около 60 лет, в частности, с момента электронной передачи сообщений в период существования Берлинского воздушного моста 1948–1949 гг. Последующее совершенствование электронного обмена данными (ЭОД) послужило важным подготовительным этапом в процессе развития современной электронной коммерции. В 1960-х многочисленные отрасли промышленности объединили усилия по выработке единого стандарта электронных данных. Оригинальный формат был разработан исключительно для данных, связанных с закупками, перевозками и финансами и использовался преимущественно во внутриотраслевых операциях. Первыми среди секторов ЭОБ разрабатывали и использовали розничная, автомобильная, оборонная и тяжелая промышленности. Всемирный стандарт данных появился между 1970-ми и 1990-ми гг.

Изначально чрезвычайно дорогие системы ЭОД использовались преимущественно компаниями. Растущая доступность Интернета послужила катализатором развития и переосмысливания электронной коммерции. Сегодня традиционные каналы электронной коммерции медленно, но верно задействуют все больший потенциал Интернета, что открыло к ним доступ частных клиентов.

Новаторы

Одной из компаний, усовершенствовавших бизнес-модель «Электронная коммерция», стала Amazon. Джек Бэзос открыл книжный магазин в 1994-м, а год спустя компания продала первую книгу после запуска веб-сайта и платформы для электронной коммерции. Поскольку Amazon практически не имел ограничений в плане логистики, он мог предложить куда более широкий ассортимент, чем традиционные книжные магазины. Стабильный рост и все более прочные позиции в мире позволили Amazon непрерывно выводить новые линии продуктов. Благодаря шаблону «Электронная коммерция» Amazon внедрила интегрированные системы заказа и дистрибуции и открыла к ним доступ на своей онлайновой платформе другим розничным магазинам.

Asos – британский интернет-магазин, продающий модную одежду под собственной маркой, чужие бренды и косметику на удобной для навигации онлайновой платформе для электронной коммерции. Asos снижает расходы, связанные с физической инфраструктурой и посредниками, что позволило ему обеспечить высококачественный сервис по конкурентным ценам. Удобный веб-сайт и доставка по всему миру привлекают к компании миллионы покупателей в более чем 160 странах.

Zappos.com – крупнейший в Америке обувной интернет-магазин – был основан в 1999 г. В дальнейшем компания диверсифицировалась, расширив ассортимент до одежды, аксессуаров, очков, спортивных товаров и товаров для дома. Связанная с Amazon, компания стремится максимально облегчать совершение покупок и доставлять товары в рекордно короткие сроки. Zappos хранит все товары на собственных складах, что позволяет рационализировать процесс и исключать расходы на посредников. Применение модели «Электронная коммерция» минимизировало инфраструктуру и посреднические расходы, что в результате обусловило низкие

цены, удобный процесс совершения покупок в Интернете и качественный сервис, включающий быструю доставку. Все перечисленное приносит компании и новых клиентов, и выручку.

«Электронная коммерция»: факты об Amazon

- Магазин Amazon был основан в 1994 г. Джейфом Безосом.
- В 2013 г. объем продаж составил \$74,45 млрд (данные на 2013 г.).
- Консалтинговое агентство Millward Brown Optimor назвало Amazon одной из самых дорогих компаний на планете: стоимость бренда составляет около \$45,73 млрд.
- Желтая стрелка в логотипе Amazon напоминает улыбку, идущую от буквы A к букве Z: она символизирует желание компании доставить абсолютно любой товар любому человеку в любую точку земного шара.
- 224 млн человек по всему миру заказывают на Amazon хотя бы один продукт в квартал.

Источники: Spiegel Online (www.spiegel.de/spiegel/print/d-123826489.html), Amazon (amazon.com).

Имея почти 300 000 клиентов, Flyeralarm, основанная в 2002 г., принадлежит к числу крупнейших типографских компаний в Европе. На электронном коммерческом веб-сайте клиенты размещают заказы, включающие афиши, журналы, офисные принадлежности, брендовые аксессуары и брошюры. Они указывают нужный формат, размер, цвет, оформление и качество бумаги. Многие заказы выполняются в течение суток. Flyeralarm – пример эффективного электронного коммерческого сайта, где автоматизация процесса печати позволила исключить посредников и снизить расходы. Клиентов привлекает быстрый и квалифицированный сервис и недорогие печатные принадлежности.

Отделы закупок многих компаний используют B2B-платформы для повышения прозрачности и снижения операционных издержек. «Электронная коммерция» открывает новые возможности, когда компания протягивает руку своим партнерам: контейнеры с болтами самостоятельно заказывают новые болты напрямую у Lowe's или Home Depot или непосредственно у производителей болтов, таких как Würth, когда их запасы почти подошли к концу. Растущий интеллект продуктов и их все более прочные связи способствуют развитию автоматизированного процесса заказов и тем самым увеличению эффективности.

Когда и как применять шаблон «Электронная коммерция»

Наряду с «Оцифровыванием» «Электронная коммерция» обладает колossalным потенциалом. Она изменила процесс совершения покупок, ведь почти любую B2C-операцию можно проводить в Интернете. Преимущества традиционного онлайнового маркетинга и управления операциями очевидны, но у электронной коммерции имеются свои, дополнительные скрытые плюсы. И на большие данные, и на использование сведений о поисковых запросах и транзакциях возлагаются большие надежды. Несмотря на растущие в западном обществе тревоги относительно последствий обмена данными, эти технологии будут использоваться как источник

коммерческой прибыли до тех пор, пока они создают стоимость для покупателей. В профессиональной B2B-среде электронная коммерция вносит свою лепту в повышение рентабельности и сокращение операционных издержек.

Несколько вопросов для размышления

- Поможет ли «Электронная коммерция» создавать стоимость для наших клиентов или сократить расходы?
- Можем ли мы систематизировать актуальную для покупателей информацию и выложить ее в Сеть? Переход в Интернет подкрепляет наше уникальное торговое предложение или подрывает конкурентное преимущество?

54. Freemium. Выбор между бесплатной базовой версией и платной премиум-версией



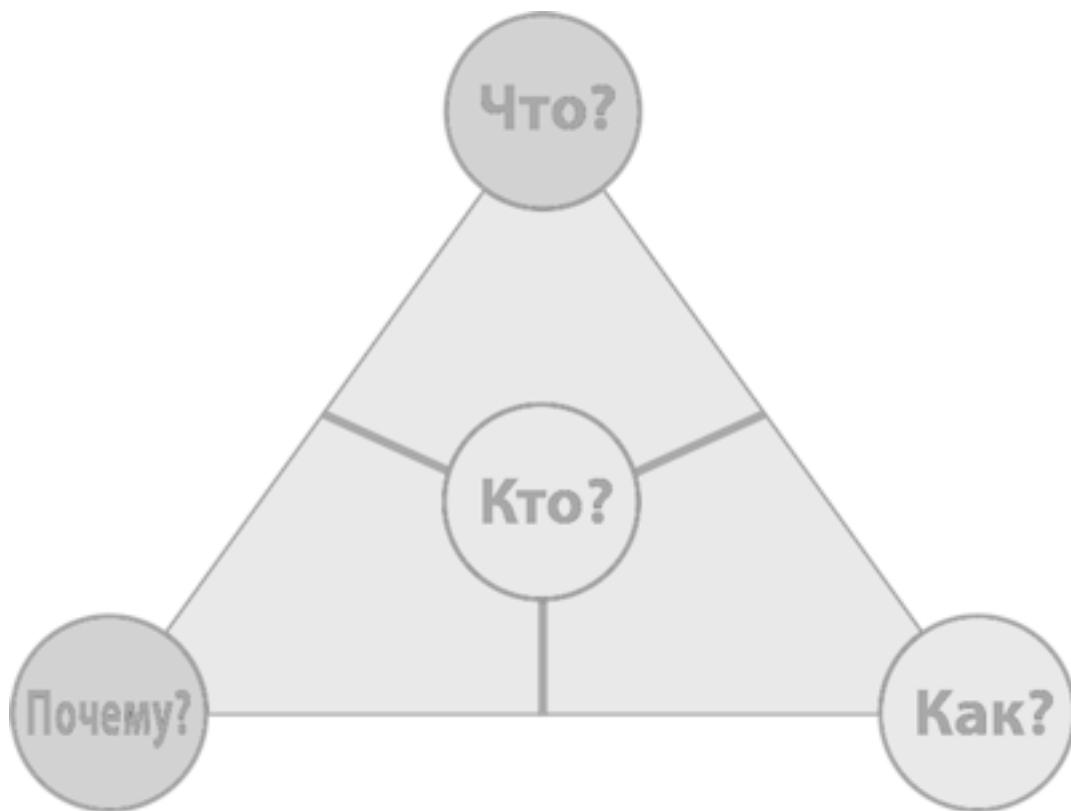
Freemium

Выбор между бесплатной базовой версией и платной премиум-версией

Шаблон

Термин freemium состоит из двух слов: free (бесплатный) и premium (первоклассный). Как следует из самого названия, данная бизнес-модель предлагает базовую версию товара или услуги бесплатно, в то время как премиум-версия доступна только за дополнительную плату (что). С помощью бесплатной версии продукта компания набирает первоначальную клиент-

скую базу в расчете на то, что многие клиенты впоследствии перейдут на премиум-версию (почему).



Ключевым показателем эффективности данного шаблона служит так называемый коэффициент конверсии, который показывает соотношение клиентов, пользующихся платным и бесплатным вариантами. Процентное отношение варьируется в зависимости от конкретной бизнес-модели, но, как правило, укладывается в диапазоне однозначных чисел. Учитывая, что подавляющее большинство людей пользуется бесплатной версией продукта, которая, следовательно, должна финансироваться за счет премиум-пользователей, получается, что стоимость базового продукта должна быть очень низкой, в идеале нулевой. Во многих случаях только так можно поддерживать «бесплатных» клиентов и рентабельность компании (почему).

Происхождение

Венчурный капиталист Фред Уилсон первым описал бизнес-модель Freemium еще в 2006 г. Вот как звучит его формулировка: «Оказывать услугу бесплатно, с поддержкой рекламы или без нее, очень эффективно завоевывать новых клиентов с помощью положительных отзывов, сообществ специалистов, органического поиска и т. д., а затем предлагать по премиум-ценам услуги или улучшенную версию своей услуги». Термин появился после того как Уилсон призвал читателей своего блога придумать подходящее название для этой бизнес-модели. Слово freemium было выбрано как наиболее содержательное, и с тех пор оно вошло в массовое употребление (рис. 72).

Развитию этой бизнес-модели во многом способствовали Интернет и оцифровывание услуг. И первый, и второе открывают двери для «экономики битов», благодаря которой несметное количество продуктов могут воспроизводиться практически бесплатно и продаваться по минимальной цене. Среди первых бизнес-моделей Freemium были электронные почтовые веб-

службы, разработанные в 1990-х гг. Hotmail, принадлежащая Microsoft, к примеру, предлагает пользователям бесплатный базовый аккаунт, но при этом взимает плату за дополнительные возможности вроде неограниченного размера почтового ящика.

Новаторы

Благодаря стремительному покорению мира Интернетом шаблон Freemium применялся к огромному числу самых разнообразных продуктов. Телекоммуникационная компания Skype, основанная в 2003 г., – убедительный пример компании, сумевшей весьма грамотно использовать этот шаблон в инновационной бизнес-модели. Skype предлагает пользователям программу Voice-over Internet Protocol (VoIP), которая позволяет звонить через Интернет в любую точку земного шара. Помимо этого Skype предоставляет платные услуги – звонки на мобильные и стационарные телефоны. Компания, в настоящее время принадлежащая Microsoft и насчитывающая порядка полмиллиарда пользователей, оказала заметное влияние на телекоммуникационную индустрию. Многие традиционные телекоммуникационные провайдеры отмечают резкое падение прибыли от мобильных и стационарных телефонов, ведь у клиентов есть возможность общаться бесплатно.



Рис. 72. Freemium: хронология

Очередной пример бизнес-модели, основанной на шаблоне Freemium, – сервис потоковой музыки Spotify. Клиенты, пользующиеся им бесплатно, вынуждены постоянно прослушивать рекламные ролики, которые отсутствуют в премиум-пакете, более приятном для пользователей. Появившийся в Швеции в 2006 г. сервис всего за один год существования обзавелся более чем миллионом пользователей. С тех пор Spotify внес некоторые корректиры в свою бизнес-модель Freemium, предоставив бесплатным пользователям возможность получить доступ к потоковой музыке на ограниченное количество часов ежемесячно, что служит убедительным стимулом переключиться на премиум-версию сервиса.

Среди других компаний, руководствующихся шаблоном Freemium, можно выделить Dropbox и LinkedIn. Dropbox предлагает пользователям ограниченный объем бесплатного облачного дискового пространства, которое может быть увеличено по желанию за ежемесячную плату. Покупка премиум-аккаунта позволяет подписчикам LinkedIn получить доступ к премиум-функциям сервиса. Он помещает пользователя на более высокие строчки в поиске внутри сети и дает возможность инкогнито заходить на страницы профилей других пользователей.

Когда и как применять шаблон Freemium

Данный шаблон пользуется популярностью у интернет-компаний, у которых предельные издержки производства стремятся к нулю и которые пользуются преимуществами сетевого внешнего эффекта. В прошлом такие типы компаний применяли модель Freemium, чтобы протестировать приемлемость нового программного обеспечения или бизнес-моделей для пользователей. Данный шаблон дает еще более положительные результаты, если он одновременно активно ориентирован на клиентов.

Несколько вопросов для размышления

- В чем нуждаются наши клиенты?
- Как нам улучшить впечатления наших клиентов от сотрудничества с нами?
- Можем ли мы чем-нибудь привязать клиентов?
- Какие функции приносят добавленную стоимость и усиливают готовность клиентов платить за наш товар или услугу?

55. Open Source. Совместная работа для поиска бесплатного решения



Open Source*

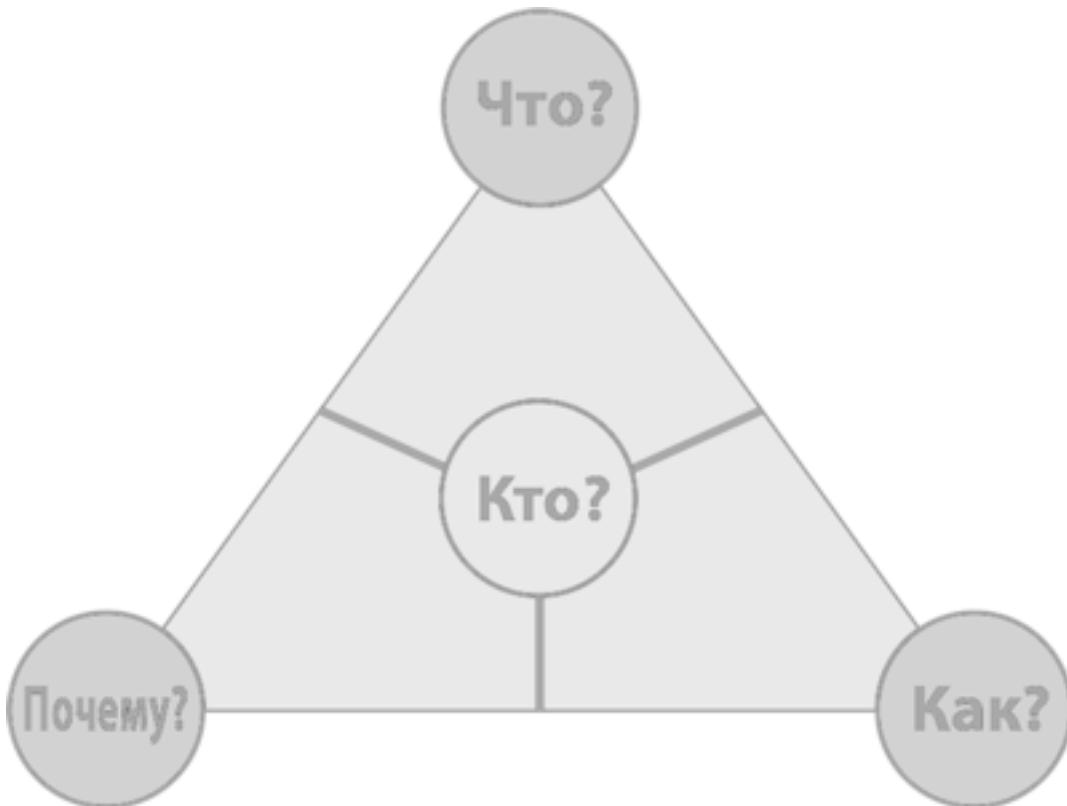
Совместная работа
для поиска бесплатного решения

* Open source (англ.) — открытый исходный код. В русскоязычной литературе принято называть эту модель английским словосочетанием. — Прим. ред.

Шаблон

Бизнес-модель Open Source означает, что продукты разрабатываются не одной компанией, а неограниченным кругом лиц (как). Исходный код находится в свободном доступе, с тем чтобы любой человек – любитель или профессионал – мог присоединиться к сообществу и поделиться своими знаниями. В связи с этим полученные решения принадлежат не одной

компании, а общественности в целом. И поэтому продукты, разработанные в рамках этой модели, доступны бесплатно (что). Однако это вовсе не исключает возможности генерировать прибыль: вместо того чтобы извлекать прибыль непосредственно из разработанных решений, вы можете получать непрямой доход посредством товаров и услуг, созданных на основе Open Source (почему).



Компании, которые желают воспользоваться данной бизнес-моделью, получают преимущество в виде отсутствия необходимости инвестировать в разработку новых продуктов (почему). Члены сообщества занимаются разработкой обычно по собственному почину на безвозмездной основе. На это их толкает личная мотивация, например, желание усовершенствовать имеющееся решение. Сторонники Open Source нередко убеждены, что данный подход дает более качественные решения, чем проприетарные разработки, поскольку он аккумулирует коллективные интеллектуальные способности всех участников сообщества (что). Наконец, к несомненным плюсам Open Source можно отнести и отсутствие зависимости от поставщиков (что, как).

Происхождение

Шаблон Open Source зародился в софтверной индустрии и впервые использовался IBM в 1950-х. Через два года после того как IBM представила свои первые компьютеры, ее пользователи организовали группу Share для обмена техническими программами, операционной системой и сведениями из базы данных. В 1990-х гг. модель применялась при разработке браузера Netscape. Влияние Microsoft на рынке браузеров неуклонно росло. Команде разработчиков из Netscape Communications Corporation была поставлена задача отыскать альтернативный путь к созданию стоимости. Это ознаменовало начало открытого проекта Mozilla, который впоследствии превратился в браузер Firefox. Тем временем открытое программное обеспечение (Open

Source Software – OSS) прочно вошло в софтверную индустрию. Считается, что Red Hat первой удалось выстроить рентабельную бизнес-модель в этой сфере. Большая часть дохода компании поступает от продажи договоров на предоставление услуг и дополнительных приложений для операционной системы Linux. Это был один из первых проектов, которые принесли выручку свыше \$1 млрд благодаря Open Source.



Источник: Gassmann, O. (2010). *Crowdsourcing*, p. 15, Hanser: Munich.

Рис. 73. Open Source

Новаторы

За последние несколько лет модель Open Source вышла за пределы софтверной индустрии (рис. 73). Онлайновая энциклопедия Wikipedia, запущенная в 2001 г., вероятно, наиболее известный пример. Сегодня она превратилась в самый популярный справочник в мире. Wikipedia состоит из статей, которые составляются интернет-пользователями со всего мира и постоянно редактируются и улучшаются. Поскольку пользоваться Wikipedia можно бесплатно, компания финансируется преимущественно за счет пожертвований. Wikipedia потеснила с рынка многие солидные энциклопедические издания, вынудив их отказаться от устаревшей бизнес-модели.

Швейцарская mondoBIOTECH также пользуется бизнес-моделью Open Source. mondoBIOTECH называет себя первой биотехнологической компанией в мире, использующей Open Source. Она занимается поисками лекарственных средств для борьбы с редкими заболеваниями (так называемыми «орфанными болезнями»). Разработка препаратов осуществляется не в лабораториях, а в Интернете, путем анализа существующих результатов исследований и данных об их потенциале. Так можно более эффективно изучить имеющиеся данные о действии лекарственных препаратов. И такой метод обходится дешевле. Всего через 11 лет после основания mondoBIOTECH ее портфель продуктов содержит около 300 активных веществ, шесть из которых на сегодняшний день получили статус орфанных препаратов. В мире традиционных фармацевтических исследований этот статус получает лишь одно из 10 000 изученных активных веществ.

Автомобильная индустрия также выступает испытательным полигоном для бизнес-модели Open Source. Local Motors, появившаяся в 2008 г., стала первым автопроизводителем, применяющим шаблон Open Source. Бизнес-модель Local Motors основана на открытой сети, позволяющей инженерам со всего мира вносить и совместно развивать свои идеи относительно новых автомобилей на онлайновой платформе компании. Rally Fighter стал первым автомобилем, разработанным и произведенным по такому принципу. Хотя на сегодняшний день выпущено лишь 150 машин, они обошлись Local Motors всего в \$3,6 млн, а это 3 % от обычных расходов типичного автопроизводителя на разработку нового транспортного средства. Даже при 150 проданных машинах Local Motors вышла на уровень безубыточности всего через два года после основания.

Шаблон Open Source принес успех несметному числу исследовательских инициатив, включая проект «Геном человека». Самой большой проблемой является не «создание стоимости», а «получение стоимости». При разработке этой бизнес-модели очень важно сделать так, чтобы хотя бы часть созданной стоимости осталась в породившей ее компании.

Когда и как применять шаблон Open Source

Шаблон Open Source нашел широкое применение в разработке программного обеспечения. Несмотря на отказ от значительной доли контроля за конкретным проектом, вы можете обрести конкурентное преимущество, задавая стандарты, объединяя ресурсы, деля риски и формируя сообщество пользователей, которым впоследствии можно продавать дополнительные коммерческие товары или услуги. Еще в 1990-х гг. Open Source считался авангардным шаблоном, сегодня же его все чаще и чаще применяют в самых разнообразных сферах. Особенно активно им пользуются молодые программисты. Биотехнологические и фармацевтические компании также все больше обращаются к этой модели.

Несколько вопросов для размышления

- Подходит ли рассматриваемая технология (ПО, информация и т. д.) для Open Source?
- Можем ли мы обрести конкурентное преимущество, совместно работая в научно-исследовательской области?
- Ожидаем ли мы, что продукты и сообщество будут развиваться в соответствии с нашим стратегическим направлением?
- Позволит ли бизнес-модель Open Source и создавать, и получать стоимость?

Часть III

Закончили чтение? Давайте перейдем к практике!

Действие всегда важнее обычного намерения, в особенности в тех случаях, когда речь идет об инновациях. Даже самая лучшая стратегия должна быть реализована, в противном случае все усилия пропадут втуне. Как говорил Томас Эдисон, «видение без практической реализации есть не более чем галлюцинация».

С помощью Навигатора по бизнес-моделям мы разработали новую методологию, которая упорядочивает процесс инновационного бизнес-моделирования и стимулирует нестандартное мышление, ключевую предпосылку создания успешных бизнес-моделей. Имеющая под собой основательную теоретическую базу, эта методология неоднократно доказывала свою применимость в реальных условиях. Чтобы компании удалось разработать и внедрить инновационную бизнес-модель, следует не только осознавать огромное значение этого шага, но и подтолкнуть всю компанию к участию в этом процессе. Это самый важный и одновременно самый трудный этап. Чтобы помочь руководителям в создании и применении бизнес-модели, мы разработали различные инструменты. Учитывая колоссальный спрос на новую методологию инновационного бизнес-моделирования, Навигатор по бизнес-моделям проживет долгую жизнь. Будущая гонка за сравнительными конкурентными преимуществами сместится из сферы товаров и услуг в область бизнес-моделей. Компаниям стоит подготовиться к этой гонке. Обозначить возможности недостаточно; новаторам и предпринимателям нужно ловить эти возможности и действовать активно. Знание прошлого помогает созидать будущее.

Советы для руководителей, представленные в последней части книги, будут полезны тем, кто на практике применяет этот новый подход для коренного преобразования бизнес-модели.

Десять рекомендаций по эффективному бизнес-моделированию

1. Заручитесь поддержкой высшего руководства. Создание инновационной бизнес-модели – это вам не пара пустяков:

– Обеспечьте понимание значимости связанных с инновационным бизнес-моделированием вопросов, подчеркивая преимущества новой бизнес-модели для вашей компании.

– Ссылайтесь на самые успешные случаи внедрения инновационных бизнес-моделей как в вашей отрасли, так и в других областях. Яркие примеры могут на многое раскрыть глаза.

– Проявите настойчивость – вряд ли осознание важности создания новой бизнес-модели придет за одну ночь.

2. Сформируйте разноплановую команду. Инновационные бизнес-модели не должны разрабатываться разрозненными группами:

– Создание инновационной бизнес-модели – задача комплексная и многоаспектная, постарайтесь привлечь сотрудников с различным профессиональным опытом и из различных отделов.

– Обязательно добейтесь того, чтобы все участники четко осознавали значение инновационной бизнес-модели: она определяет четыре важнейших измерения деятельности компании – «что», «кто», «как» и «почему».

– Не забудьте пополнить команду сторонними участниками: никто не будет противодействовать косности эффективнее, чем они.

3. Будьте открыты для перемен и готовы учиться у других. Помните, что будущее уже наступило, оно просто неравномерно распределяется:

– Немного паранойи не повредит – всегда ставьте под сомнение прочность фундамента сегодняшнего успеха.

– Настройте себя и остальных сотрудников на установку «с гордостью нашли в другом месте» вместо «придумано не здесь».

– Постоянно контролируйте и анализируйте изменения внутри экосистемы своей компании: заметны ли признаки того, что в будущем могут возникнуть вопросы к текущей бизнес-модели?

4. Ставьте под сомнение доминирующую в отрасли логику с помощью 55 шаблонов бизнес-моделей:

– Применяйте принципы подобия и конфронтации для более упорядоченного использования шаблонов бизнес-моделей.

– Попробуйте протестировать свою бизнес-модель с помощью не только близких шаблонов, но и в достаточной степени отдаленных.

– Не прекращайте попытки. Поначалу кажется, что в других отраслях нельзя ничему научиться. Особенно трудно вырваться из плена доминирующей отраслевой логики людям, обладающим солидным опытом в вашей сфере деятельности.

– Воспользуйтесь тактильными карточками или другими инструментами для преумножения творческого потенциала шаблонов бизнес-моделей.

5. Культивируйте культуру открытости – в комнате не должно быть священных коров:

– Избегайте негативных оценок предложений, возникающих на ранних стадиях генерирования идей по поводу будущих бизнес-моделей. Любую идею очень легко загубить на корню.

– Помните, что инновационная деятельность по своей природе сопряжена с неудачами и риском. Предоставьте сотрудникам необходимую свободу, чтобы генерировать новые идеи, и позвольте им ошибаться.

6. Воспользуйтесь итеративным подходом из многих циклов. Проверяйте предположения:

– Хорошенько продумайте схему чередования дивергентного и конвергентного мышления. Для установления баланса креативности и упорядоченности требуется некоторый опыт.

– Не рассчитывайте, что самая блестящая идея осенит вас уже в самом начале; создание инноваций требует упорного труда, многократного повторения и времени, как и любой другой процесс.

– Не откладывайте проверку предположений в долгий ящик.

7. Не тратьте слишком много времени на анализ бизнес-кейсов: обычно все расчеты оказываются неверными уже на ранних этапах:

– Ни один бизнес-план не выживает после первого контакта с клиентом. Это в еще большей степени относится к расплывчатым проблемам, связанным с бизнес-моделями.

– Продумайте несколько возможных вариантов развития событий с тем, чтобы подготовиться к грядущим переменам.

– Сформулируйте показатели, по которым будет определяться успешность вашей бизнес-модели.

8. Снизьте риски за счет создания прототипов: одна картина стоит тысячи слов, один прототип стоит тысячи картинок:

– Попробуйте воплотить идею в виде прототипа.

– Подготовьте прототип как можно быстрее, чтобы быстро получить обратную связь в отношении бизнес-модели.

– Прототипы могут принимать форму детальной презентации, отзывов клиентов, пилотного проекта с «первоначальным» выходом на рынок и т. д.

– Корректируйте бизнес-модель, исходя из информации, собранной на стадии пилотного проекта. Лучше потерпеть неудачу на как можно более ранних этапах процесса.

9. Придайте новой бизнес-модели необходимый для развития контекст:

– Обеспечьте защищенную окружающую среду для вашей бизнес-модели.

– Предоставьте команде, работающей над бизнес-моделью, свободу в самом начале, а потом ставьте перед ней четкие цели.

– Требуйте долгосрочных преимуществ, а не краткосрочных результатов.

– Следите за тем, чтобы инновационное преобразование бизнес-модели не прекращалось: новая бизнес-модель не высечена на камне, и она постоянно должна подвергаться проверкам.

10. Активно руководите процессом перемен:

– Станьте для своих сотрудников образцом для подражания в отношении грядущих перемен и мотивируйте их различными стимулами.

– Продвигайте в компании идеи инновационного бизнес-моделирования.

– Позаботьтесь о справедливом и прозрачном процессе перемен.

– Развивайте умения, отсутствующие у вашей компании.

– Культивируйте позитивный настрой в отношении будущей инновационной бизнес-модели.

Краткий обзор 55 бизнес-моделей

<i>Nº</i>	<i>Название</i>	<i>Охваченные направления</i>	<i>Примеры компаний</i>	<i>Описание</i>
1	«Айкидо»	Что Почему	Six Flags (1961), The Body Shop (1976), Swatch (1983), Cirque du Soleil (1984), Nintendo (2006)	Айкидо — это вид японского боевого искусства, предполагающего слияние с атакующим противником и перенаправление его энергии. В качестве бизнес-модели «Айкидо» позволяет компаниям делать предложение, диаметрально противоположное имиджу и традициям конкурентов. Новизна ценностного предложения привлекает клиентов, которые отдают предпочтение идеям и концепциям, отличающимся от массовых и популярных
2	«Аренда вместо покупки»	Что Почему	Saunders System (1916), Xerox (1959), Blockbuster (1985), Rent a Bike (1987), Mobility Carsharing (1997), MachineryLink (2000), CWS-boco (2001), Luxusbabe (2006), FlexPetz (2007), Car2Go (2008)	Вместо покупки продукта клиент берет его в аренду. В этом случае ему требуется куда меньше денежных средств. Компания выигрывает от большей выручки с каждого продукта, поскольку оплата производится за весь период пользования. Обе стороны выигрывают от эффективного использования продукта, учитывая сокращение времени простоя, из-за которого блокируются денежные средства
3	«Аукцион»	Что Почему	eBay (1995), WineBid (1996), Priceline (1997), Google (1998), Zopa (2005), MyHammer (2005), Elance (2006)	Продажа товара или услуги покупателю, предложившему самую высокую ставку. Окончательная цена устанавливается в заранее определенный момент либо же при отсутствии более высоких ставок. Такой подход позволяет компаниям продавать по максимальной цене, приемлемой для клиентов. Клиент выигрывает от возможности повлиять на стоимость продукта
4	«Аффилирование»	Как Почему	Cybererotica (1994), Amazon Store (1995), Pinterest (2010)	Основной акцент — на поддержке других сторон с целью эффективной продажи и получения прибыли от успешных сделок. Аффилированные организации обычно получают либо плату за продажу, либо плату за показ. Компания имеет доступ к диверсифицированной клиентской базе без дополнительной маркетинговой и сбытовой деятельности
5	«Банкомат»	Как Почему	American Express (1891), Dell (1984), Amazon Store (1994), PayPal (1998), Blacksocks (1999), Myfab (2008), Groupon (2008)	Клиент оплачивает проданные продукты наперед, еще до того как компания покрывает сопутствующие расходы. Возникающую в результате ликвидность можно использовать для погашения долгов или инвестирования в другие области
6	«Бартер»	Что Почему	Procter & Gamble (1970), PepsiCo (1972), Lufthansa (1993), Magnolia Hotels (2007), Pay with a Tweet (2010)	Обмен продуктами без использования денег. В бизнес-контексте клиент предлагает организации нечто, имеющее стоимость. Обмениваемые продукты необязательно имеют непосредственное отношение друг к другу и могут по-разному оцениваться каждой стороной
7	«Без излишеств»	Что Как Почему Кто	Ford (1908), Aldi (1913), McDonald's (1948), Southwest Airlines (1971), Aravind EyeCare System (1976), Accorhotels (1985), McFIT (1997), Dow Corning (2002)	Компания, создающая стоимость по принципу «Без излишеств», концентрируется на необходимом минимуме, обеспечивающем ключевое ценностное предложение, которое в связи с этим, как правило, весьма ограничено. От экономии на расходах выигрывают и покупатели, в результате чего формируется клиентская база с низкой покупательной способностью или низкой готовностью совершать покупки

8	«Белая этикетка»	Что Как	Foxconn (1974), Richelieu Foods (1994), Printing In A Box (2005)	Производитель позволяет другим компаниям продавать его продукты под их брендом с тем, чтобы казалось, будто продукты произведены именно этими компаниями. Один и тот же товар или услуга предлагается различными продавцами под разными брендами. Таким образом несколько потребительских сегментов насыщаются одинаковым продуктом
9	«Брендинг ингредиентов»	Что Как	DuPont Teflon (1964), W.L. Gore & Associates (1976), Intel (1991), Carl Zeiss (1995), Shimano (1995), Bosch (2000)	Это включение в продукт брендового ингредиента, принадлежащего другому поставщику. В этом случае в рекламе основного продукта делается акцент на продукте-ингредиенте и подчеркивается стоимость, которую он создает для клиентов. Позитивные ассоциации с брендом-ингредиентом переносятся на основной продукт и повышают его привлекательность
10	«Бритва и лезвие»	Что Как Почему	Standard Oil Company (1870), Gillette (1904), Hewlett-Packard (1984), Nestlé Nespresso (1986), Apple iPod/iTunes (2003), Amazon Kindle (2007), Nestlé Special.T (2010), Nestlé BabyNes (2012)	Базовый продукт предлагается по низкой цене или отдается даром, в то время как дополнительные товары, необходимые, чтобы пользоваться базовым продуктом, продаются по высокой цене, обеспечивая значительную долю дохода. Цена первоначального продукта снижает барьеры, мешающие клиентам совершить покупку, но она покрывается за счет перекрестного финансирования последующих стабильных продаж. Обычно эти продукты технологически связаны друг с другом, закрепляя данный эффект
11	«Гарантированная работоспособность и наличие»	Что Как Почему	NetJets (1964), PHH Corporation (1986), IBM (1995), Hilti (2000), MachineryLink (2000), ABB Turbo Systems (2010)	Компания ставит во главу угла потребности клиента и соответствующим образом формирует ценностное предложение. Шаблон можно применять ко всем аспектам бизнеса
12	«Двусторонний рынок»	Что Как Почему	Diners Club (1950), JCDecaux (1964), Sat.I (1984), Amazon Store (1995), eBay (1995), Metro Newspapers (1995), Priceline (1997), Google (1998), Facebook (2004), MyHammer (2005), Elance (2006), Zattoo (2007), Groupon (2008)	Этот шаблон облегчает взаимодействие нескольких взаимозависимых групп или клиентов. Чем больше групп или отдельных членов каждой группы пользуются той или иной площадкой, тем выше ее ценность. Две стороны зачастую представлены совершенно разнородными группами, например, компаниями с одной стороны и группами, имеющими частные интересы, с другой
13	«Дирижер»	Как Почему	Procter & Gamble (1970), Li & Fung (1971), Nike (1978), Airtel (1995)	Компания фокусируется на ключевых аспектах специализации в цепочке создания стоимости. Все остальные звенья цепочки передаются на аутсорсинг и активно координируются. Это позволяет компании снижать расходы и извлекать выгоду из экономии от масштаба поставщиков. Фокусирование на ключевых аспектах специализации улучшает эффективность
14	«Длинный хвост»	Что Как Почему	Amazon Store (1995), HoweBay (1995), NetflixWhy (1999), Apple iPod/iTunes (2003), YouTube (2005)	Основная доля прибыли приходится не на продукты-блоубастеры, а на «длинный хвост» нишевых продуктов, которые сами по себе не требуют больших объемов и не обеспечивают большой маржи. Если предлагать разнообразие таких продуктов в больших количествах, совокупная выручка от мелких продаж выливается в приличную сумму
15	«Долевая собственность»	Что Как Почему Кто	Hapimag (1963), NetJets (1964), Mobility Carsharing (1997), ecurie25 (2005), HomeBuy (2009)	Шаблон предполагает разделение определенного актива между несколькими владельцами. Как правило, актив является капиталоемким, но потребность в нем возникает лишь эпизодически. В то время как клиенты выигрывают от возможности пользоваться данным активом, им не нужно в одиночку инвестировать в него весь капитал

16	«Дополнительные возможности»	Что Почему	Ryanair (1985), SAP (1992), Sega (1998)	Основной продукт предлагается по конкурентной цене, а общая стоимость существенно увеличивается за счет многочисленных опций. В конечном счете клиент может заплатить больше, чем рассчитывал изначально, зато он выигрывает от приобретения дополнительных возможностей, удовлетворяющих его специфические потребности
17	«Игрок одного уровня»	Что Как	Dennemeyer (1962), Wipro Technologies (1980), TRUSTe (1997), PayPal (1998), Amazon Web Services (2002)	«Игрок одного уровня» — это специализированная компания, деятельность которой ограничена обеспечением одного звена в цепочках создания стоимости. Данное звено обычно предлагается на различных рынках и в различных отраслях. Компания выигрывает от экономии от масштаба и зачастую способствует более эффективному производству. К тому же накопленный профессиональный опыт и знания помогают повышать качество процесса
18	«Интегратор»	Почему Как	Carnegie Steel (1870), Ford (1908), Zara (1975), BYD Auto (1995), Exxon Mobil (1999)	Компания, которая придерживается модели «Интегратор», контролирует большинство этапов в процессе создания стоимости, включая все ресурсы и мощности. Повышение производительности, экономия от охвата и уменьшение зависимости от поставщиков способствуют сокращению расходов и стабильному созданию стоимости
19	«Использование по максимуму»	Что Как Почему	Porsche (1931), Festo Didactic (1970), BASF (1998), Amazon Web Services (2002), Sennheiser Sound Academy (2009)	Ноу-хау и прочие активы, имеющиеся в распоряжении компании, не только используются для создания собственных продуктов, но и предлагаются другим компаниям. Таким образом, «неактивные» ресурсы способствуют генерированию выручки сверх поступлений от основного ценностного предложения
20	«Контракты, основанные на показателях»	Что Как Почему	Rolls-Royce (1980), Smartville (1997), BASF (1998), Xerox (2002)	Цена продукта рассчитывается, исходя не из номинальной стоимости, а из итоговых показателей или поддающегося оценке результата, принимающего форму услуги. Подрядчики, работающие по контрактам, основанным на показателях, активно вовлечены в процесс создания потребительской стоимости. Профессиональный опыт и экономия от масштаба помогают снижать расходы на производство и обслуживание, а от снижения расходов выигрывают и покупатели
21	«Краудсорсинг»	Как Почему	Threadless (2000), Procter & Gamble (2001), InnoCentive(2001), Cisco (2007), Myfab (2008)	Решение той или иной задачи или проблемы выполняется анонимной группой пользователей, обычно через Интернет. Участники, внесшие свой вклад, получают небольшое вознаграждение или возможность выиграть приз, если их решение отбирается для того, чтобы быть задействованным в производстве или продаже. Участие и взаимодействие клиентов укрепляют позитивные отношения с ними и впоследствии способствуют повышению объема продаж и выручки компании
22	«Краудфандинг»	Как Почему	Marillion (1997), Cassava Films (1998), Diaspora (2010), Brainpool (2011), Pebble Technology (2012)	Продукт, проект или целый стартап финансируется (обычно через Интернет) группой инвесторов, желающих поддержать данную задумку. При достижении критической массы идея получает воплощение, а инвесторы — специальное вознаграждение, обычно соразмерное сумме вложенных денег

23	«Лицензирование»	Что Как Почему	Anheuser-Busch (1870), IBM (1920), DIC2 (1973), ARM (1989), Duales System Deutschland (1991), Max Havelaar (1992)	Основной упор делается на создании интеллектуальной собственности, которая может быть продана по лицензии другим производителям. Таким образом, эта модель основывается не столько на применении знания в форме создания продуктов, сколько на попытках трансформировать эти нематериальные активы в деньги. Лицензирование предоставляет компании свободу бросить все силы на исследования и разработки и позволяет поделиться с третьими сторонами знаниями, которые в противном случае остались бы невостребованными
24	«Лояльность клиентов»	Что Почему	Sperry & Hutchinson (1897), American Airlines (1981), Safeway Club Card (1995), Payback (2000)	Клиенты удерживаются, а лояльность усиливается за счет создания стоимости, намного превосходящей стоимость самого продукта, — например, благодаря стимулирующим программам. Цель — подкрепить лояльность, вознаграждая ее специальными предложениями или формируя эмоциональные связи. Клиенты оказываются «привязаны» к компании на добровольной основе, и это гарантирует будущие доходы
25	«Магазин в магазине»	Что Как Почему	Tim Hortons (1964), Tchibo (1987), Deutsche Post (1995), Bosch (2000), MinuteClinic (2000)	Вместо того чтобы открывать новые отделения, компания находит партнера, чьи отделения могут выиграть от размещения в них ее предложения. В результате получается маленький магазин внутри другого магазина (обоюдовыгодная ситуация). Магазин-хозяин выигрывает от большего наплыва посетителей и стабильного дохода от аренды, в то время как компания-арендатор пользуется дешевыми ресурсами: площадью, расположением или рабочей силой
26	«Массовая кастомизация»	Что Как Почему	Dell (1984), Levi's (1990), Miadidas (2000), PersonalNOVEL (2003), Factory121 (2006), mymuessli (2007), My Unique Bag (2010)	Кастомизация продуктов посредством массового производства когда-то казалась чем-то из области фантастики, а сейчас с появлением модульной продукции и производственных систем, облегчающих эффективную индивидуализацию продуктов, она более чем реальна. В результате потребности отдельного покупателя можно удовлетворить в условиях массового производства и по конкурентным ценам
27	«Мусор — в наличные»	Что Как Почему	Dual System Germany (1991), Freitag lab. ag (1993), Greenwire (2001), Emeco (2010), H&M (2012)	Бывшие в употреблении продукты собираются и либо продаются в другие страны, либо превращаются в новые продукты. Схема получения дохода, как правило, основывается на нулевых или очень низких расходах на закупки. Расходы на ресурсы практически сведены к минимуму, поскольку материалы предоставляются поставщиками бесплатно или же по сниженным ценам. Данный шаблон также апеллирует к экологической сознательности клиентов
28	«Обратная инновация»	Что Как	Logitech (1981), Haier (1999), Nokia (2003), Renault (2004), General Electric (2007)	Простые недорогие продукты, разработанные на развивающихся рынках и для них, также продаются в промышленно развитых странах. Прилагательное «обратная» в данном случае описывает расхождения с традиционным процессом, когда новые продукты разрабатываются в развитых странах, а потом адаптируются к нуждам развивающихся рынков
29	«Оплата по факту использования»	Что Почему	Hot Choice (1988) Google (1998), Ally Financial (2004), Car2Go (2008)	При использовании этой модели измеряется фактическое использование товара или услуги. Иными словами, клиент платит на основании того, что было потреблено. Таким образом компания привлекает клиентов, для которых важна дополнительная гибкость, пусть даже она обходится дороже

30	«Ориентация на бедных»	Что Как Почему Кто	Grameen Bank (1983), Arvind (1995), Airtel (1995), Hindustan Unilever (2000), Tata Nano (2009), Walmart (2012)	Предлагаемые товары или услуги нацелены на покупателей, находящихся у основания пирамиды доходов, а не на премиум-клиентов. Потребители, имеющие более низкую покупательную способность, выигрывают от дешевых продуктов. Хотя каждый проданный продукт в отдельности приносит компании незначительный доход, она выигрывает за счет значительных объемов продаж, обусловленных высокой численностью клиентской базы
31	«От привлекательности к привлечению»	Что Как	Toyota (1975), Zara (1975), Dell (1984), Geberit (2000)	Данный шаблон предполагает, что компания придерживается курса на децентрализацию и привнесение гибкости в процессы. Это позволяет ей уделять больше внимания клиентам. Чтобы своевременно и гибко реагировать на новые потребности клиентов, корректировка может коснуться любого звена цепочки создания стоимости, включая производство и даже НИОКР
32	«Открытый бизнес»	Как Почем	Valve Corporation (1998), ABRIL Moda (2008)	Ядром создания стоимости становится сотрудничество с партнерами по бизнес-экосистеме. Компании, реализующие данную модель, находятся в постоянном активном поиске оригинальных методов совместной работы с поставщиками и клиентами с тем, чтобы открыть и расширить свой бизнес
33	«Оцифровывание»	Что Как	WXYC (1994), Hotmail (1996), Jones International University (1996), CEWE (1997), SurveyMonkey (1998), Napster (1999), Wikipedia (2001), Facebook (2004), Dropbox (2007), Netflix (2008), Next Issue Media (2011)	Данный шаблон предполагает возможность превратить имеющиеся товары и услуги в цифровые аналоги, что обеспечивает преимущество по сравнению с физическими продуктами, например, более быструю и удобную доставку. В идеале оцифровывание товара или услуги не должно уменьшать воспринимаемую потребительскую стоимость
34	«Перекрестные продажи»	Что Как Почему	Shell (1930), IKEA (1956), Tchibo (1973), Aldi (1986), SANIFAIR (2003)	При использовании этой бизнес-модели к предложению добавляются товары и услуги стороннего бизнеса, что благотворно сказывается на существующих ключевых умениях и ресурсах. Особенно в розничной торговле компании с легкостью предстаивают дополнительные продукты и предложения, не связанные с основным направлением их деятельности. Таким образом удовлетворяется больше потребностей потенциальных клиентов и генерируется дополнительный доход при относительно незначительных изменениях существующей инфраструктуры и активов
35	«Платите по желанию»	Что Почему	One World Everybody Eats (2003), NoiseTrade (2006), Radiohead (2007), Humble Bundle (2010), Panera Bread Bakery (2010)	Покупатель платит за продукт любую сумму по своему усмотрению, иногда даже не платит вообще ничего. В некоторых случаях устанавливается некий минимальный порог и/или указывается желаемая цена, которая служит клиенту ориентиром. Плюс для клиента — возможность влиять на формирование цены, в то время как продавец выигрывает от растущей клиентской базы
36	«Подписка»	Что Почему	Blacksocks (1999), Netflix (1999), Salesforce (1999), Jamba (2004), Spotify (2006), Next Issue Media (2011), Dollar Shave Club (2012)	Клиент производит регулярный платеж, обычно за месяц или год, и взамен может пользоваться товаром или услугой. Клиенты выигрывают преимущественно от более низкой стоимости пользования и гарантированного наличия продукта, а компания получает более стабильный поток дохода

37	«Пользовательский проект»	Что Как Почему	Spreadshirt (2001), Lulu (2002), Lego Factory (2005), Amazon Kindle (2007), Ponoko (2007), Apple iPhone/App Store (2008), Createmy Tattoo (2009), Quirky (2009)	Клиент выступает в качестве и производителя, и потребителя. Приведем пример: онлайн-платформа предоставляет клиенту необходимую поддержку в разработке и продаже продукта, в частности ПО для разработки, производственные сервисы или интернет-магазин. Таким образом, функция компании сводится к содействию клиентам, благодаря чему компания пользуется их креативностью. Клиенты выигрывают от возможности реализовать свои предпринимательские идеи без необходимости обеспечивать необходимую инфраструктуру. Выручка генерируется за счет фактических продаж
38	«Привязывание» клиентов»	Как Почему	Gillette (1904), Lego (1949), Microsoft (1975), Hewlett-Packard (1984), Nestlé Nespresso (1986), Nestlé Special.T (2010), Nestlé BabyNes (2012)	Клиенты оказываются «привязаны» к товарам и услугам определенного продавца. Переход к другому продавцу возможен лишь при значительных расходах. «Привязывание» клиентов осуществляется за счет либо технологических механизмов, либо существенной взаимозависимости товаров и услуг
39	«Провайдер решений»	Что Как Почему	Lantel Textiles (1954), Heidelberger Druckmaschinen (1980), Tetra Pak (1993), Geek Squad (1994), CWSboco (2001), Apple iPod/iTunes (2003), 3M Services (2010)	Компания — провайдер решений предлагает широкий спектр товаров и услуг в одной конкретной области. Клиент снабжается специальными ноу-хау, повышающими эффективность и производительность. В качестве провайдера решений компания может предотвратить потери дохода, расширяя спектр предоставляемых услуг и тем самым повышая ценность продукта. Более того, тесное взаимодействие с клиентами помогает лучше узнать их потребности и привычки и с помощью этой информации впоследствии усовершенствовать товары и услуги
40	«Продажа впечатлений»	Что Как Почему	Harley-Davidson (1903), IKEA (1956), Trader Joe's (1958), Starbucks (1971), Swatch (1983), Nestlé Nespresso (1986), Red Bull (1987), Barnes & Noble (1993), Nestlé Special.T (2010)	Ценность товара или услуги повышается за счет дополнительно предлагаемых впечатлений. Такой подход делает возможным возрастание спроса и сопутствующее повышение цен. Впечатления клиентов должны создаваться соответствующим образом — скажем, с помощью подходящей рекламной кампании, упаковки или оснащения магазина
41	«Прямые продажи»	Что Как Почему	Vorwerk (1930), Tupperware (1946), Amway (1959), The Body Shop (1976), Dell (1984), Nestlé Nespresso (1986), First Direct (1989), Nestlé Special.T (2010), Dollar Shave Club (2012), Nestlé BabyNes (2012)	Продукты компании продаются не через посредника, а поставляются напрямую производителем или поставщиком услуг. В силу этого компания обходится без розничных наценок и без дополнительных затрат на посредников. Экономленными средствами можно поделиться с покупателями. Данный шаблон помогает сформировать единую модель дистрибуции, а прямой контакт улучшает взаимоотношения с клиентами
42	«Разделение доходов»	Что Почему	CDnow (1994), HubPages (2006), Apple iPhone/App Store (2008), Groupon (2008)	Практика разделения доходов с другими заинтересованными сторонами, скажем, с компаниями — поставщиками дополняющих продуктов или услуг либо даже с конкурентами. Одна сторона получает долю доходов другой стороны, которая выигрывает от расширения клиентской базы
43	«Робин Гуд»	Что Почему Кто	Aravind Eye Care System (1976), One Laptop per Child (2005), TOMS Shoes(2006), Warby Parker (2008)	Один и тот же товар или услуга предлагается «богатым» по более высокой цене, чем «бедным», поэтому основная доля выручки поступает от более состоятельной части клиентской базы. Хотя само по себе обслуживание «бедных» не приносит денег, оно обеспечивает экономию от масштаба, которой не могут добиться другие поставщики. К тому же такая позиция положительно сказывается на имидже компании

44	«Роскошь и эксклюзив»	Что Как Почему Кто	Lamborghini (1962), Jumeirah Group (1994), Mir Corporation (2000), The World (2002), Abbot Downing (2011)	Компания ориентируется на верхушку общественной пирамиды, вследствие чего активно выдаёт свои товары и услуги. Высокие стандарты качества или эксклюзивные привилегии — основные факторы привлечения клиентов. Инвестиции, необходимые для дифференциации, компенсируются относительно высокими ценами, которые обычно обеспечивают высокую маржу
45	«Самообслуживание»	Что Как Почему	McDonald's (1948), IKEA (1956), Accorhotels (1985), Mobility Carsharing (1997), BackWerk (2001), Car2Go (2008)	Создание стоимости частично перекладывается на клиентов в обмен на более низкие цены. Такой шаблон особенно подходит для тех этапов процесса, которые приносят клиентам низкую воспринимаемую стоимость, но предполагают большие издержки. Клиенты выигрывают от эффективности и экономии времени. Эффективность можно даже повысить, так как в некоторых случаях этапы создания стоимости займут меньше времени и будут более целенаправленными
46	«Скрытый доход»	Что Как Почему Кто	JCDecaux (1964), Sat.1 (1984), Metro (1995), Google (1998), Facebook (2004), Spotify (2006), Zattoo (2007)	Убежденность в том, что доходность бизнеса зависит от клиентов, осталась в прошлом. Сегодня основным источником дохода является третья сторона, которая осуществляет перекрестное финансирование бесплатного или дешевого предложения, привлекающего потребителей. Весьма распространенное практическое применение данной модели — финансирование через рекламу. Привлеченные таким образом клиенты ценны для рекламодателей, которые спонсируют предложение. Данный шаблон способствует разделению доходов и клиентов
47	«Создание аналога»	Что Как Почему	Bayer (1897), Pelikan (1994), Brilliance China Auto (2003), Denner (2010)	Данный шаблон подразумевает, что вы завладеваете продуктом конкурента, разбираете его на части и используете полученные данные, чтобы произвести аналогичный или совместимый продукт. Поскольку в данном случае не требуются большие инвестиции в научно-исследовательские работы, эти продукты предлагаются по более низкой цене, чем оригинальные
48	«Супермаркет»	Что Как Почему	King Kullen Grocery Company (1930), Merrill Lynch (1930), Toys R Us (1948), Home Depot (1978), Best Buy (1983), Fressnapf (1985), Staples (1986)	Компания продает разнообразные товары и аксессуары под одной крышей. Как правило, в супермаркетах поддерживается широкий ассортимент и низкие цены. Многих клиентов привлекает большое разнообразие предлагаемых товаров, а экономия от охвата дает преимущество компании
49	«Ты — мне, я — тебе»	Что Как Почему	eBay (1995), Craigslist (1996), Napster (1999), Couchsurfing (2003), LinkedIn (2003), Skype (2003), Zopa (2005), SlideShare (2006), Twitter (2006), Dropbox (2007), Airbnb (2008), TaskRabbit (2008), RelayRides (2010), Gidsy (2011)	Данная модель (часто обозначаемая аббревиатурой P2P) основана на взаимодействии отдельных лиц, принадлежащих к однородной группе. Компания-организатор обеспечивает место и возможности для взаимодействия, обычно это онлайновая база данных и коммуникационный сервис, которые объединяют участников. На такой площадке можно дать объявления об аренде личных вещей, предлагать товары и услуги, поделиться информацией или впечатлениями
50	«Управление данными о клиентах»	Как Почему	Amazon Store (1995), Google (1998), Payback (2000), Facebook (2004), PatientsLikeMe (2004), 23andMe (2006), Twitter (2006), Verizon Communications (2011)	Новая стоимость создается за счет сбора и обработки данных о клиентах для внутреннего пользования или для передачи третьей заинтересованной стороне. Доход поступает либо от продажи информации непосредственно другим сторонам, либо от управления данными для собственных целей компании, например, для того чтобы повысить эффективность рекламы

51	«Фиксированная стоимость»	Что Почему	SBB (1898), Buckaroo Buffet (1946), Sandals Resorts (1981), Netflix (1999), Next Issue Media (2011)	За товар или услугу взимается фиксированная цена вне зависимости от фактического потребления. Пользователь выигрывает от простой структуры расходов, а компания — от стабильных денежных поступлений
52	«Франчайзинг»	Что Как Почему	Singer Sewing Machine (1860), McDonald's (1948), Marriott International (1967), Starbucks (1971), Subway (1974), Fressnapf (1992), Natur House (1992), McFit (1997), BackWerk (2001)	Франчайзер, владеющий названием бренда, продуктами и корпоративным образом, продает их по лицензии независимым франчайзи, которые принимают на себя все риски по локальной деятельности. Доход генерируется как составная часть дохода и заказов франчайзи. Франчайзи извлекает выгоду из торговли хорошо известными брендами, а также из того, что ему предоставляются ноу-хай и поддержка
53	«Электронная коммерция»	Что Как Почему	Dell (1984), Zappos (1999), Amazon Store (1995), Flyeralarm(2002), Blacksocks(1999), Dollar Shave Club (2012), WineBid (1996), Asos (2000), Zopa (2005)	Традиционные товары или услуги поставляются только посредством интернет-каналов, что позволяет снизить накладные расходы, связанные с управлением инфраструктурой отделений. Клиенты выигрывают от удобства и более широкого ассортимента, в то время как компании могут интегрировать продажи и дистрибуцию в другие внутренние процессы
54	Freemium	Что Почему	Hotmail (1996), SurveyMonkey (1998), LinkedIn (2003), Skype (2003), Spotify (2006), Dropbox (2007)	Базовая версия продукта предлагается бесплатно в надежде убедить покупателей приобрести со временем премиум-версию. Бесплатное предложение привлекает максимально возможное для компании количество клиентов, в то время как доход обеспечивается премиум-пользователями (которых обычно меньше)
55	Open Source	Что Как Почему	IBM (1955), Mozilla (1992), Red Hat (1993), mondoBIOTECH (2000), Wikipedia (2001), Local Motors (2008)	При разработке открытого программного обеспечения исходный код ПО не является проприетарным, а находится в свободном для всех желающих доступе. В общем и целом шаблон можно применить к любым технологическим аспектам продукта. Другие люди вносят свой вклад в продукт, но могут пользоваться им бесплатно как отдельные пользователи. Деньги обычно зарабатываются на услугах, дополняющих сам продукт, например консультациях и поддержке

Глоссарий

Эффективное инновационное бизнес-моделирование требует, чтобы все участники процесса были единомышленниками. Это подразумевает и одинаковое понимание ключевых концепций и приемов. Приводим краткие объяснения наиболее важных терминов.

Адаптация шаблона. Практическое применение привлекательных бизнес-моделей к собственной, так чтобы родились совершенно новые идеи.

Аналогическое мышление. Способность использовать на первый взгляд не связанные между собой знания для решения конкретной проблемы. В результате на свет появляется абсолютно новые идеи.

Бизнес-модель. Описывает целевых клиентов, продукт, предлагаемый для покупки, а также то, как создаются товары и услуги и как генерируется доход. Эти четыре измерения – кто, что, как, почему – составляют бизнес-модель.

Бизнес-экосистема. Это все участники процесса создания стоимости (клиенты, партнеры, конкуренты), взаимоотношения между ними и факторы, оказывающие воздействие, например технологии, тренды и изменения в нормативно-законодательной сфере. Компания не только активно воздействует на экосистему, но и подвержена ее влиянию.

«Голубые океаны». Рынки с отсутствующей конкуренцией, которые сначала необходимо создать. Хотя они еще не существуют, «голубые океаны» весьма привлекательны и потенциально могут открыть двери для нового спроса.

Дивергентное мышление. Изучение максимально широкого диапазона решений.

Дизайн-мышление. Метод, разработанный в Стэнфордском университете. Это организация процессов разработки продуктов высокой степени креативности по схеме, принятой в дизайнерской среде: понять – придумать – создать.

Доминирующая отраслевая логика. Каждая отрасль придерживается определенных жестких правил, обусловленных конкурентной средой и существующими цепочками создания стоимости.

Затраты, сопряженные со сменой поставщика. Расходы, связанные с тем, что клиенты уходят к другому провайдеру или поставщику.

Инновационное преобразование бизнес-модели. Для создания успешной инновационной бизнес-модели необходимо поменять как минимум два из четырех измерения бизнес-модели. Эффективная инновационная бизнес-модель позволяет компании «создавать стоимость и получать стоимость».

Конвергентное мышление. Сокращение большого числа возможных решений до нескольких перспективных вариантов.

«Красные океаны». Существующие рынки и сферы, которые отличаются относительной непривлекательностью, высокой конкурентностью и низкой маржей.

Метод NABC. NABC – Need, Approach, Benefits, Competition (Потребность, Подход, Преимущества и Конкуренция) – концепция, часто используемая венчурными инвесторами. Потенциальные бизнес-модели анализируются по этим четырем измерениям.

Механизм генерирования дохода. Логическое обоснование финансовой жизнеспособности бизнес-модели. Предполагает описание структуры затрат и источников дохода – того, что дает ответ на главный для любой компании вопрос: как мы получаем прибыль?

Навигатор по бизнес-моделям. Это комплексный инструмент для инновационного бизнес-моделирования, разработанный в Университете Санкт-Галлена. Ядро методологии Навигатора составляет творческое воспроизведение бизнес-моделей, существующих в различ-

ных отраслях. Навигатор был разработан на основании эмпирических исследований нескольких сотен бизнес-моделей и практического их применения во многих компаниях.

Негласный лидер. Мелкая компания, являющаяся мировым лидером в своей рыночной нише, но относительно неизвестная за пределами ограниченной сферы.

Новая экономика. Сектора экономики, связанные, в частности, с веб-услугами. Ценность товаров в данном случае обусловлена не их дефицитностью, а потенциалом, заложенным в их широком распространении.

Ортодоксальность. Единая система убеждений, влияющая на предположения, на основании которых мы планируем свои действия.

Письменный мозговой штурм. Групповой прием креативной работы, схожей с мозговым штурмом, в ходе которой на первом этапе участники работают индивидуально, записывая свои идеи.

Прорывная инновация. Кардинальное изменение, приводящее к устареванию существующих технологий, товаров и услуг.

Принцип конфронтации. В соответствии с этим принципом новые бизнес-модели проверяются посредством намеренного сопоставления крайностей. В ходе этого процесса текущая бизнес-модель компании сравнивается со сценариями в совершенно отличных отраслях.

Принцип подобия. Процесс адаптации шаблона, идущий изнутри наружу. Адаптация начинается с изучения бизнес-моделей из тесно связанных областей, а затем переходит к более отдаленным отраслям. Выявленные шаблоны адаптируются к собственной бизнес-модели.

«Пять сил» Портера. Инструмент для анализа рынка, призванный детально анализировать свою отрасль и использовать полученные результаты для обретения конкурентного преимущества за счет улучшения позиции. Рассматриваемые критерии – конкуренты, клиенты, продукты-заменители, поставщики и напряженность конкурентной борьбы в отрасли.

Сетевой эффект. Установлено, что ценность сети повышается с увеличением числа ее пользователей. Благодаря этому она становится привлекательнее и число пользователей возрастает экспоненциально.

Социальная сеть. Объединение отдельных индивидуумов посредством интернет-платформы.

Социальные медиа. Цифровые технологии, посредством которых пользователи могут обмениваться информацией на интернет-платформах и кооперироваться для реализации тех или иных проектов.

Старая экономика. Традиционные сектора экономики, в которых стоимость товаров определяется их дефицитностью.

Стратегия поставки продукции и услуг на рынок. Каналы, используемые, чтобы доставить товары и услуги клиентам.

ТРИЗ. Аббревиатура, расшифровывающаяся как «теория решения изобретательских задач». Анализ примерно 40 000 патентов показал, что технические проблемы, возникающие в различных сферах, могли быть решены с опорой на ограниченное число фундаментальных принципов. Результатом данного исследования стало создание одного из самых известных и наглядных инструментов для решения технических проблем – 40 изобретательских принципов.

Установка «придумано не здесь». Феномен, при котором отдельные лица или целые компании отказываются принимать знания, полученные из сторонних источников.

Ценостное предложение. Все товары и услуги компаний, создающие стоимость для клиентов.

Цепочка создания стоимости. Описание всех процессов и видов деятельности, выполняемых компанией, а также задействованных ресурсов и мощностей.

Дополнительные источники

Наша работа с партнерами научила нас, что применение новой бизнес-модели – наиболее трудный этап в процессе инновационного бизнес-моделирования. Чтобы помочь вам пройти его, мы разработали полный комплект инструментов, включающий интерактивное программное обеспечение. Оно позволяет внедрить Навигатор по бизнес-моделям во всей компании. Туда также входит интернет-курс для подготовки к семинарам, и карточки-шаблоны для работы во время семинаров. На нашем веб-сайте мы публикуем самые свежие результаты исследований и объявления о семинарах, которые мы проводим лично.

Все предложения, информацию и продукты можно найти на веб-сайте <http://www.bmi-lab.ch/>.

Интерактивный навигатор по бизнес-моделям (iBMM)

Наше интерактивное программное обеспечение, iBMM, было разработано в сотрудничестве с SwissVBS, ведущим «провайдером решений» в сфере образования, и Bühler, швейцарской компанией, специализирующейся в области технологического проектирования, разработок новых продуктов питания и улучшенных материалов (рис. 74). Интерактивный навигатор позволяет всем вашим сотрудникам активно участвовать в генерировании идей и тем самым существенно повышать творческий потенциал. Интерактивный навигатор может использоваться как вспомогательный инструмент в ходе очных семинаров, стать существенным элементом в процессе инновационного преобразования вашей международной корпорации и расширить мировоззрение сотрудников. ПО доступно для iPad, персональных компьютеров и компьютеров Mac.



Рис. 74. Интерактивный навигатор по бизнес-моделям

Интернет-курс освоения Навигатора по бизнес-моделям

Интернет-курс, который поможет вам эффективно пользоваться Навигатором по бизнес-моделям, также разрабатывался совместно с SwissVBS. Он представляет собой 20-минутное представление использованной методологии (рис. 75). По мере того как все больше сотрудников проникаются идеями бизнес-моделей, их готовность и умение претворять в жизнь перемены автоматически растут. Онлайновый курс помогает подготовиться к семинарам или работе с iBMN. Его также можно использовать автономно с тем, чтобы формировать в компании культуру инноваций.

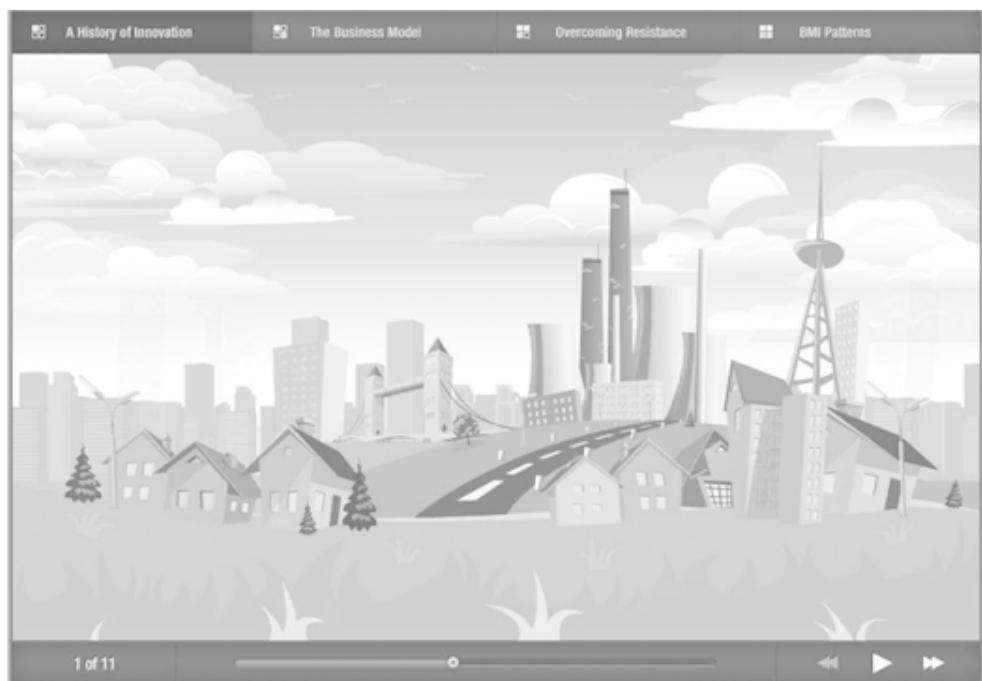


Рис. 75. Интернет-курс освоения Навигатора по бизнес-моделям

Карточки-шаблоны

Некоторые наши партнеры обращались к нам с просьбой предоставить им карточки-шаблоны с изображением 55 базовых бизнес-моделей. В результате мы разработали профессиональную версию таких карточек (рис. 76). Благодаря совместной работе со Школой дизайна Стэнфордского университета мы знаем, что профессиональные карточки-шаблоны пользуются огромной популярностью и стимулируют креативность, но само собой разумеется, что точно так же можно использовать описание 55 бизнес-моделей из этой книги.

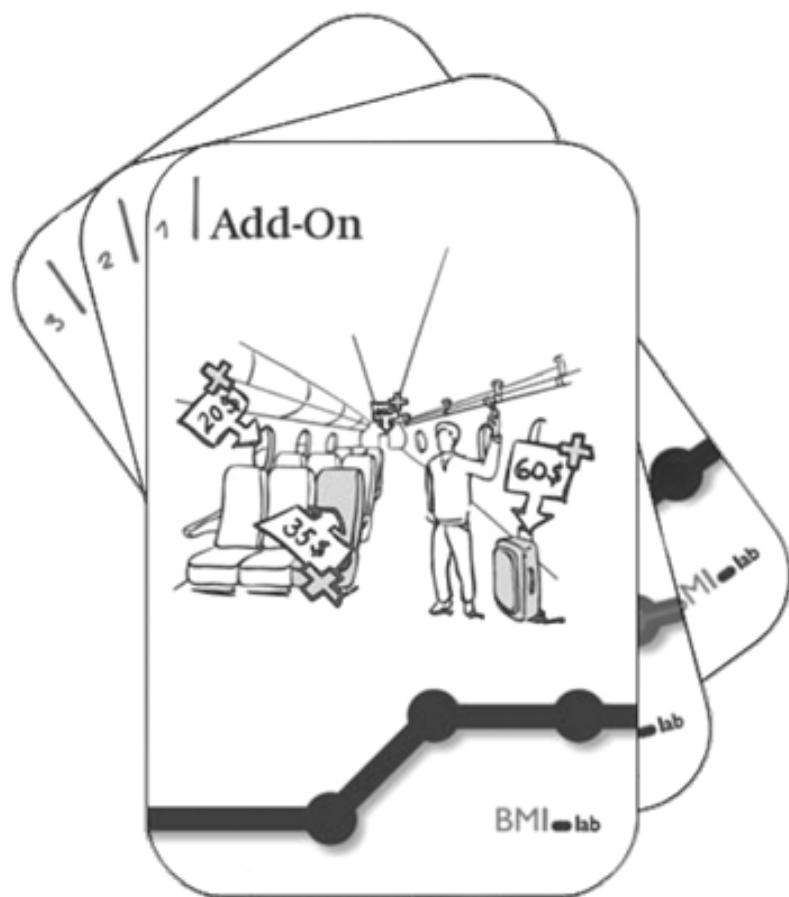


Рис. 76. Шаблон-карточки

Сопровождение проекта

При разработке и применении инновационных бизнес-моделей полезно заручиться внешней поддержкой, и именно для этого создана BGI Lab. Кроме того, наши партнеры из инновационной консалтинговой фирмы BGW оказывают содействие в этом процессе. Вы можете выбирать из трех различных форматов проведения семинаров:

1. Индивидуальный корпоративный семинар: этот семинар позволяет обсудить методологию Навигатора по бизнес-моделям применительно к вашей собственной компании и ее отрасли. Мы сообща проработаем некоторые первоначальные идеи для новых бизнес-моделей.

2. Проекты «глубокое погружение»: это серия последовательных семинаров, цель которых – разработка одной или двух конкретных инновационных бизнес-моделей.

3. Межотраслевые семинары: в ходе этих занятий вы будете работать с другими компаниями над инновационным преобразованием вашей бизнес-модели.

– Наша команда поможет вам пройти все этапы процесса создания инновационной бизнес-модели, от разработки до применения.

Благодарности

Мы бы хотели поблагодарить за поддержку своих коллег, особенно Амира Бонакдара, Штеффена Хаасе, Романа Сауэра, Валерио Синьорелли, Штефани Тэрбер, Марка Виллингера, Тобиаса Вайблена, Маркуса Вайнбергера, а также огромное число бесстрашных специалистов, чья вера в наш проект служила нам источником вдохновения и стимулом. Мы бы хотели сказать спасибо Феликсу Хоффманну за его участие в создании многочисленных инновационных бизнес-моделей и Мальте Белау за 55 изумительных иллюстраций. Огромная благодарность Наоми Хефнер за ее безупречный и вдумчивый перевод книги на английский язык и Брайану Левину за кропотливую редакторскую работу. Наконец, мы выражаем свою признательность Николь Эглтон из компании Pearson за конструктивное сотрудничество и увлеченность.