



# Книга Построение бизнес-моделей

## Руководство для инноваторов

Александр Остервальдер, Ив Пинье

Альпина Паблишер, 2010

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Современная ситуация в мировой экономике постоянно требует новых подходов к построению бизнеса, и эта книга о создании бизнес-моделей вполне может претендовать на роль пособия по выживанию в новой деловой среде. Авторы книги – создатели “Центра инновационного моделирования бизнеса”, насчитывающего около 470 участников в 45 странах. Они сумели доказать действенность своей концепции построения бизнес-моделей, применив ее к написанию самой этой книги. Их рекомендации – это не просто теория: крупнейшие компании мира (среди которых IBM и Ericsson) активно используют предложенную авторами “канву” бизнес-модели – простой и понятный шаблон для визуального представления организационных процессов. За ярким и даже несколько игривым оформлением книги, пестрящей фотографиями, рисунками и схемами, скрываются серьезные исследования и богатейший опыт работы авторов. Большой лист бумаги и блок стикеров – вот и все, что вам понадобится для освоения авторского метода создания бизнес-моделей. А еще понадобится креативность, острый ум и упорство членов команды, работающей над проектом. *BooksInShort* настоятельно рекомендует это исчерпывающе полное руководство всем предпринимателям и руководителям, которые хотели бы создать новую или реорганизовать имеющуюся модель бизнеса.

## Основные идеи

- Самые простые и эффективные подходы к построению бизнес-моделей основаны на стратегическом мышлении и целостном взгляде на бизнес.
- “Канва” бизнес-модели – шаблон для ее разработки и оценки.
- Бизнес-модель включает девять элементов, имеющих отношение к потребителям, ценностному предложению, инфраструктуре и финансам.
- Сегментирование клиентской базы поможет определить, какими должны быть взаимоотношения вашей компании с потребителями.
- Сформулируйте ценностное предложение и решите, какие каналы будут использоваться для доставки продуктов потребителям.
- Основные операции фирмы определяют объем и параметры потока ее доходов и структуру затрат.
- Партнерские отношения с поставщиками и даже конкурентами помогут изыскать дополнительные ресурсы для развития бизнеса.
- При создании бизнес-модели нужно учитывать и внешние факторы – в том числе экономическую ситуацию и специфику конкурентной среды.
- Даже самые удачные бизнес-модели со временем устаревают.
- Дальновидные бизнесмены регулярно пересматривают свои бизнес-модели.

## Краткое содержание

### Создавая компанию будущего

Бурное развитие технологий и моментальное их проникновение в работу компаний обусловили появление новых бизнес-моделей, радикально меняющих целые отрасли экономики. Компания Apple произвела революцию в музыкальной индустрии, создав iPod, Skype совершила такой же масштабный переворот в области связи, а Grameen Bank стал пионером микрокредитования. Бизнес-модель – это “набор базовых принципов, которыми руководствуется компания в процессе создания ценности для потребителей”. По сути дела, это средство, с помощью которого

предприниматель может превратить удачную идею в успешное предприятие, а уже работающая компания – скорректировать направление своего развития и направить усилия в новое, гораздо более прибыльное русло.

“В современной ситуации наиболее разумным шагом будет осознание того факта, что большинство бизнес-моделей (даже самые удачные) имеют небольшую продолжительность жизни”.

Группа швейцарских компаний Swatch, ранее производившая часы премиум-класса, в ответ на действия конкурентов из Азии расширила товарный ассортимент, включив в него линейку недорогих часов. Ныне успех сопутствует Swatch как в самом дешевом, так и в самом дорогом сегментах рынка – прежде всего потому, что компания решила разработать для каждого из них отдельную бизнес-модель. Сегодня Swatch – классический пример компании, эффективно использующей целый “портфель” бизнес-моделей.

## Конструирование бизнес-модели

Процесс создания инновационной бизнес-модели иногда характеризуют как “управляемый хаос”. Организующим центром творческих усилий участников этого процесса может служить “канва” бизнес модели. Это средство взято на вооружение многими крупными компаниями, включая Ericsson, IBM и Deloitte. “Канва” бизнес модели представляет собой универсальный шаблон для описания и упорядочения девяти базовых элементов бизнес-модели. На практике эта “канва” представляет собой большой лист бумаги, разделенный на девять секторов. Участники процесса разработки бизнес-модели наклеивают на этот шаблон стикеры с предлагаемыми компонентами. Этот метод позволяет не только получить общую картину, но и оценить влияние каждого элемента модели на конечный результат. Бизнес-модель – это единая система, а не набор изолированных элементов, поэтому изменение одного компонента обязательно отразится на остальных. Корректировать модель становится легко именно благодаря наглядности такого “модульного” способа ее построения.

“Лучший способ описания бизнес-модели – это представление ее в виде девяти базовых элементов, раскрывающих логику выбранного компанией способа извлечения прибыли”.

Этот намеренно упрощенный подход позволяет получить общую стратегическую картину бизнеса, сведя к минимуму обсуждение конкретных тактических шагов. Использование стикеров с короткими формулировками – эффективный и быстрый способ выстроить базовые элементы бизнес-плана в целостную систему. Эта методика помогает представить работу организации как единое целое, а не совокупность обособленных функциональных подразделений и производственных операций.

## Девять элементов модели

Структурные элементы бизнес-модели задают общий язык описания базовых принципов работы компании. Эти девять элементов составляют своего рода проект стратегического развития организации, охватывая четыре важнейшие области бизнеса – потребителей, ценностное предложение, инфраструктуру и финансы. Вот эти элементы.

1. **Потребительские сегменты.** Выберите один или несколько целевых сегментов потребительской аудитории. Ориентация на массовый или нишевый рынки требует совершенно разных подходов, как и ориентация на сегментированную клиентскую базу – несколько групп потребителей со схожими характеристиками, но слегка разными запросами. Компании с комплексными бизнес-платформами продают товары и услуги сразу нескольким взаимосвязанным группам потребителей – например, для компании – эмитента кредитных карт это торговые предприятия, которые должны принимать к оплате ее карты, и держатели карт, которые ими расплачиваются.
2. **Ценностное предложение.** Это совокупность выгод, которая побуждает клиентов отдать предпочтение вам, а не конкурентам. Чтобы ваше предложение привлекло потребителей, создавайте для них что-то новое, улучшайте характеристики продукта или адаптируйте предложение к специфическим потребностям клиентов.
3. **Каналы распространения.** Выберите подходящие “точки контакта”, через которые вы будете сообщать потребителям о преимуществах вашего предложения и предлагать свою продукцию. Интернет, розница, опт – все это каналы, позволяющие потребителям ознакомиться с продуктом, оценить его достоинства и совершить покупку.
4. **Взаимоотношения с клиентами.** Продумайте пути и методы взаимодействия с разными потребительскими сегментами. Индивидуальное обслуживание может сочетаться с автоматизированным или самообслуживанием. Например, Amazon привлекает клиентов, публикуя отзывы потребителей о приобретенных ими товарах.
5. **Потоки доходов.** Это “кровеносные артерии” бизнес-модели, по которым в компанию поступают доходы от сделок и текущие платежи – лицензионные, арендные, за подписку и так далее. Некоторые типы финансовых поступлений иногда требуют отдельного механизма ценообразования. Стоимость номера в отеле, например, может меняться в зависимости от времени года и загруженности отеля.
6. **Основные ресурсы.** Это активы разного типа – материальные, финансовые, интеллектуальные и кадровые (в зависимости от того, чем занимается компания). Число видов этих ресурсов, находящихся в собственности компании или арендуемых ею, чрезвычайно многообразно – права на интеллектуальную собственность, управленческий потенциал руководителей, заводские корпуса, кредитные линии и так далее.
7. **Основные виды операций.** Сотрудники компании ежедневно выполняют определенные действия, благодаря которым компания получает прибыль. Например, промышленное предприятие производит товар, консалтинговая компания решает проблемы, а eBay или Visa управляют контактами между клиентами посредством созданных ими платформ.
8. **Партнерские отношения.** Сотрудничество с другими участниками рынка поможет вам расширить или сохранить свою долю рынка в условиях острой конкуренции. Рассмотрите возможность партнерства с поставщиками, создания совместных предприятий и стратегических союзов. Тактическое сотрудничество с конкурентами, или “соконкуренция”, позволит уменьшить уровень риска или добиться экономии средств. Кроме того, снизить издержки или получить доступ к необходимым ресурсам можно с помощью аутсорсинга некоторых бизнес-процессов.
9. **Структура затрат.** Она определяется тем, является ли приоритетом вашего бизнеса сокращение издержек (как у бюджетных авиакомпаний) или максимальное повышение ценности вашего предложения (как у отелей класса “люкс”). Издержки в структуре затрат делятся на

постоянные и переменные. Крупные компании могут экономить за счет масштабов производства или развитости сети распространения.

## Типы бизнес-моделей

Можно выделить несколько общих типов бизнес-моделей. Например, согласно модели “разделения функций” три основных направления деятельности компании – обслуживание клиентов, инновации в области продукции и развитие инфраструктуры – должны существовать независимо друг от друга, поскольку в их основе лежат разные экономические, конкурентные и организационные императивы. Например, частному банку лучше сосредоточить усилия на построении взаимоотношений с клиентами, а операции по обработке транзакций передать третьей стороне или аффилированной компании.

“Клиенты – это сердце любой бизнес-модели”.

Модель “длинного хвоста” предполагает массовую продажу широкого ассортимента товаров, каждый из которых пользуется ограниченным спросом. Поставщик интернет-видео Netflix и издательство электронных книг www.lulu.com предлагают широкой аудитории фильмы и тексты специальной направленности – и хорошо на этом зарабатывают благодаря резкому удешевлению производства и распространения медиа-контента посредством Интернета. Модель “длинного хвоста” опровергает общепринятое представление об успешной торговле как о продаже потребителям больших объемов какого-то одного продукта-бестселлера. Этой моделью воспользовалась, в частности, Lego, когда пересмотрела свой традиционный подход к продажам и дала покупателям возможность самим создавать детали детских конструкторов и составлять собственные наборы для конструирования. Хотя это направление деятельности еще не стало прибыльным, оно удачно дополняет основной бизнес компании.

“Отличия в ценностном предложении – вот та причина, по которой потребители предпочитают одну компанию другой”.

Суть модели “бесплатной раздачи продукта” – в предоставлении бесплатных товаров и услуг одним клиентам для привлечения других. Так, в основе комплексной бизнес-модели Google – показ пользователям популярного поисковика той рекламы, которая соответствует их поисковым запросам. Соответственно, главный источник рекламной прибыли Google – привлекательность ее бесплатного поискового сервиса для широких масс пользователей Интернета. Многие издательства раздают своей читательской аудитории бесплатные газеты, спонсируемые рекламодателями. Разновидность этого подхода – модель “бесплатного минимума”: базовую версию продукта клиент может получить бесплатно, а за полную или улучшенную должен заплатить.

“Каналы информирования, сбыта и продаж – это точки контакта компании с клиентами”.

Модель “открытых дверей” демонстрирует, как взаимовыгодное партнерство помогает нарастить производительность и сократить издержки. Например, Procter & Gamble удалось резко увеличить эффективность работы своего отдела исследований и разработок за счет сотрудничества с другими исследовательскими организациями, а также собственными специалистами, вышедшими на пенсию.

## Катализаторы, инструменты и ограничения

Катализатором создания новой бизнес-модели может стать один из следующих факторов (или любое их сочетание): 1) потребность в более эффективном использовании имеющихся активов; 2) создание нового предложения для потребителей; 3) изменение в системе обслуживания; 4) нововведения в финансовой политике компании. Интернет-магазин Amazon сумел повысить эффективность использования своей технологической платформы, начав оказывать другим компаниям услуги по хранению их данных на своих серверах. Мексиканский производитель цемента Cemex вышел на второе место в мире по объемам производства благодаря тому, что сократил сроки поставок со стандартных для отрасли двух дней до четырех часов. Хегох решила проблему высоких цен на свои копируемые аппараты, отказавшись от их продажи в пользу долгосрочной аренды.

“Удобнее всего пользоваться «канвой» бизнес-модели, распечатав ее на крупноформатном листе бумаги, чтобы все члены команды могли вместе заполнять шаблон новыми идеями с помощью стикеров”.

При разработке бизнес-модели используется ряд специальных приемов и методик. “Взгляд с точки зрения потребителя” поможет понять, как мыслят ваши клиенты. “Раскрепощение мышления” путем анализа самых разнообразных сценариев заставит по-новому увидеть привычные вещи. Метод “сочинения историй” поможет сделать новую идею более наглядной и убедительной. Чтобы этот процесс не выходил из-под контроля, соблюдайте правила проведения мозгового штурма. Во-первых, подготовьтесь заранее и ни в коем случае не отвлекайтесь от обсуждаемой проблемы. Думайте картинками: формулируйте идеи одной фразой и переносите их на бумагу в виде схематических набросков, концентрируясь на общем замысле и оставляя за кадром технические подробности. Использование “канвы” бизнес-модели дает участникам процесса возможность общаться на языке, понятном для всех.

“Главная проблема, стоящая перед инноваторами, – это умение по-настоящему понимать потребителей вместо того, чтобы просто спрашивать их, чего они хотят”.

Хорошо продуманные модели должны учитывать ограничения, налагаемые внешними условиями работы компании. Проанализируйте и оцените воздействие внешних факторов, таких как действия конкурентов, запросы потребителей, отраслевые тенденции, а также макроэкономические условия. Скажем, анализ отраслевых тенденций поможет выяснить, сколько конкурентов противостоит вашей фирме и насколько они сильны.

## Корректировка и трансформация бизнес-моделей

Как человек, ежегодно проходящий у врачей медосмотр, бизнес должен регулярно оценивать жизнеспособность своей бизнес-модели. Применяйте для этого SWOT-анализ, то есть анализируйте сильные и слабые стороны, основные угрозы и благоприятные возможности в отношении каждого

из девяти элементов вашей бизнес-модели.

“Революционные бизнес-модели рождаются в неутомимом поиске наилучшего решения”.

Параметры каждого из элементов модели могут пересматриваться. Например, Nestle значительно видоизменила одну из своих бизнес-моделей за счет освоения новых каналов распространения. Долгое время одна из крупнейших продовольственных компаний мира без особого успеха пыталась продавать свои кофеварки Nespresso корпоративным клиентам для офисов и ресторанов. Но как только маркетинговые усилия компании были перенаправлены на рынок частных лиц с высоким уровнем дохода, а в качестве канала информирования была выбрана прямая почтовая рассылка, продажи этой линейки продуктов резко пошли вверх.

“Инновационные бизнес-модели редко появляются на свет по воле случая. Однако нельзя и утверждать, что они – исключительно продукт коммерческого гения”.

Усилия по разработке бизнес-модели непременно окупятся, но вы должны запастись терпением, чтобы решать проблемы, специфические для каждой стадии этого процесса. Не спешите принимать окончательное решение о выборе той или иной модели. Этот выбор будет более удачным, если топ-менеджеры компании поддерживают открытое обсуждение принимаемых стратегических решений.

“Ищите возможность время от времени взглянуть на свою бизнес-модель свежим взглядом. Не исключено, что вам придется изменить ее гораздо раньше, чем вы предполагаете”.

Практически любая бизнес-модель рано или поздно устаревает, поэтому дальновидные бизнесмены постоянно разрабатывают новые модели ведения бизнеса. Одно из побочных позитивных следствий постоянного пересмотра своей бизнес-модели – здоровое неприятие предубеждений и стереотипов в этой области.

## Об авторах

**Александр Остервальдер** – автор множества публикаций, лектор и консультант по вопросам создания бизнес-моделей. **Ив Пинье** преподает теорию и практику создания информационных систем для менеджмента в Университете Лозанны (Швейцария).

---

---