

Содержание

Введение	9
----------------	---

Часть I. Как проложить путь к инновационной бизнес-модели..... 13

1	Что такое бизнес-модель, и почему требуется ее инновационное преобразование.....	15
	Эпоха создания инновационных бизнес-моделей	16
	Элементы бизнес-модели	19
	Проблемы создания инновационных бизнес-моделей	23
2	Навигатор по бизнес-моделям	36
	Творческое воспроизведение и важность рекомбинации	37
	Инициализация: анализ бизнес-экосистем	44
	Генерирование идей: адаптирование шаблонов.....	62
	Интеграция: формирование бизнес-модели	77
	Применение: осуществление планов.....	82
3	Управление переменами	89
	Стимулирование перемен.....	90
	Составьте план действий.....	98
	Обозначьте структуру и цели	100
	Наращивайте способности.....	104

Часть II. 55 выигрышных бизнес-моделей, и что они могут вам дать..... 113

1	«Айкидо»	
	Превращая сильные стороны соперника в слабые.....	115
2	«Аренда вместо покупки»	
	Платите за право временного пользования	120
3	«Аукцион»	
	Раз, два... продано!.....	125
4	«Аффилирование»	
	Твой успех — мой успех	130

5	«Банкомат» Делаем деньги при отрицательном оборотном капитале	135
6	«Бартер» Баш на баш	140
7	«Без излишеств» Что угодно, лишь бы дешево	146
8	«Белая этикетка» Стратегия бренда продавца	151
9	«Брендинг ингредиентов» Бренд внутри бренда	156
10	«Бритва и лезвие» Наживка и крючок	161
11	«Гарантированные работоспособность и наличие» Обеспечение доступа к продукту	165
12	«Двусторонний рынок» Обеспечение косвенного сетевого эффекта	171
13	«Дирижер» Руководя цепочкой создания стоимости	176
14	«Длинный хвост» Из мелочей складывается крупное, или По монетке в кошелек — он и наполнится	180
15	«Долевая собственность» Таймшер обеспечивает эффективное использование	185
16	«Дополнительные возможности» Доплата за опции	190
17	«Игрок одного уровня» Как выиграть от специализированных ноу-хау	198
18	«Интегратор» Участие от начала и до конца	202
19	«Использование по максимуму» Преумножайте компетентность за рамками основного бизнеса	207
20	«Контракты, основанные на показателях» Оплата зависит от результата	213
21	«Краудсорсинг» Привлечение «толпы»	218
22	«Краудфандинг» Коллективное финансирование	224
23	«Лицензирование» Коммерциализация интеллектуальной собственности	229

24	« Лояльность клиентов » Стимулирование преданности.....	235
25	« Магазин в магазине » Интегрированный бизнес.....	241
26	« Массовая кастомизация » В расчете на индивидуальность.....	247
27	« Мусор — в наличные » Как превратить старье и отходы в реальные деньги.....	252
28	« Обратная инновация » Учиться на достаточно хороших решениях.....	258
29	« Оплата по факту использования » Платите только за то, чем воспользовались.....	264
30	« Ориентация на бедных » Клиенты у основания пирамиды доходов.....	269
31	« От проталкивания к привлечению » Клиенты создают воронку стоимости.....	274
32	« Открытый бизнес » Возьмите на вооружение совместное создание стоимости.....	281
33	« Оцифровывание » Перевод реальных продуктов в цифровой формат.....	287
34	« Перекрестные продажи » Убить двух зайцев одним выстрелом.....	293
35	« Платите по желанию » Во сколько вы это оцениваете.....	297
36	« Подписка » Покупка сезонного абонемента на услуги.....	301
37	« Пользовательский проект » Клиент как изобретательный предприниматель.....	305
38	« “Привязывание” клиентов » Принуждение к лояльности за счет высоких расходов на смену поставщика.....	310
39	« Провайдер решений » Все в одних руках.....	316
40	« Продажа впечатлений » Продукты, вызывающие к эмоциям.....	322
41	« Прямые продажи » В обход посредников.....	328

42	«Разделение доходов» Обоюдный выигрыш через симбиоз.....	333
43	«Робин Гуд». Забрать у богатых и отдать бедным.....	338
44	«Роскошь и эксклюзив» Больше за больше	343
45	«Самообслуживание» Привлекайте к работе клиентов.....	348
46	«Скрытый доход» Поиск альтернативных источников.....	353
47	«Создание аналога» Брать уроки у конкурентов.....	358
48	«Супермаркет» Огромный выбор и низкие цены под одной крышей.....	363
49	«Ты — мне, я — тебе» От человека к человеку	367
50	«Управление данными о клиентах» Употребите с пользой имеющиеся знания.....	373
51	«Фиксированная стоимость» Шведский стол — неограниченное потребление по фиксированной цене.....	379
52	«Франчайзинг» Все для одного и один для всех	384
53	«Электронная коммерция» Бизнес в Интернете для прозрачности и экономии	390
54	Freemium Выбор между бесплатной базовой версией и платной премиум-версией... ..	396
55	Open Source Совместная работа для поиска бесплатного решения.....	400

Часть III. Закончили чтение?

Давайте перейдем к практике!	405
Десять рекомендаций по эффективному бизнес-моделированию.....	407
Краткий обзор 55 бизнес-моделей	410
Глоссарий.....	423
Дополнительные источники.....	427
Благодарности.....	431

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 имеющих 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 бизнес-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!

*Оливер Гассман
Каролин Франкенбергер
Микаэла Шик*

Санкт-Галлен, Швейцария, весна 2014 г.



ЧАСТЬ

**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 лишаящие компании выгоды 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.

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 кредо и как обоснование принципа «выдаивания» прибылей из успешно функционирующего бизнеса, больше не является гарантией выживания.

Сегодня долгосрочный конкурентный успех компании зависит от ее умения создавать инновационную бизнес-модель. Мало кому из европейских компаний это удалось — выдающимися 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-модели*. 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

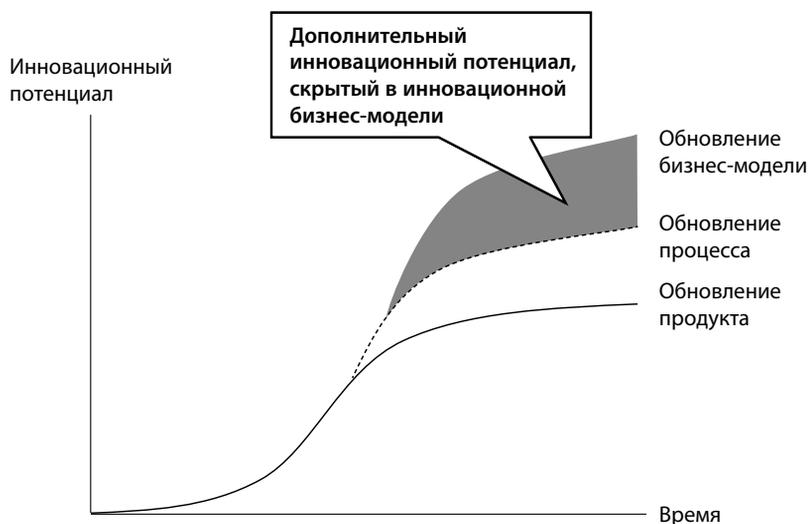


Рис. 1. Новые бизнес-модели раскрывают дополнительный инновационный потенциал, помимо того что обуславливают появление инновационных продуктов и процессов

* BCG (2009).

инновационная бизнес-модель — это ключ к инновациям, способствующим успешному устойчивому развитию. Более 60% компаний, осуществивших подобные перемены, сообщали об увеличении прибыли.

Разумеется, качественные продукты и процессы сохраняют, как и прежде, большую значимость, но они не определяют будущего успеха или неудачи компании. 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 выделиться среди посредственных конкурентов.

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 параноиком

Гонка инноваций имела далеко идущие последствия. Сегодня старая мудрость Boston Consulting Group о том, как «дойти дойных коров», утратила былую актуальность. Несмотря на достигнутый успех, компании в обязательном порядке должны регулярно испытывать свою бизнес-модель на эффективность. Неболь-

шая паранойя не повредит, и, как говаривал 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 несхожие 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 бизнес-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 формируете предложение, и почему ваш бизнес приносит прибыль. Кто-что-как-почему описывает бизнес-модель, в которой первые два компонента (кто и что) относятся к внешним аспектам, а вторые два (как и почему) — к внутренним измерениям.

Инновационное 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 авиакомпания 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 непрехотливых в обслуживании двигателей, — бизнес-модель «Контракты, основанные на показателях» изменила и ментальность сотрудников.

- Зора: 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 ссужать 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 Зора 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), Зора 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, удастся 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 ежедневно 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 получить 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 полученные 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.

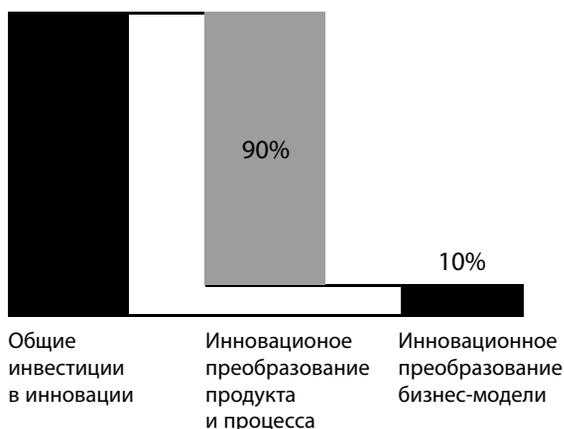
Проблемы создания инновационных бизнес-моделей

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 пытайся 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.

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 пере-



Источник: Johnson (2008).

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

довые 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 острая 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

Воспоминания 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

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru