

СОДЕРЖАНИЕ

Архимедов рычаг.....	7
Аудит бизнес-модели.....	33
Стратегия ЧТО.....	59
Стратегия КОГДА.....	87
Стратегия КТО.....	117
Стратегия ПОЧЕМУ.....	145
Изменение бизнес-модели в действии.....	171
Следующая бизнес-революция?.....	199
Благодарности.....	207
Об авторах.....	213

АРХИМЕДОВ РЫЧАГ

Древнегреческий математик Архимед среди прочего известен своим элегантным объяснением принципа рычага, позволяющего при приложении относительно малого усилия осуществить несоизмеримо более значительные изменения. Существует множество вариантов его самого знаменитого изречения, но этот нам нравится более всего: «Дайте мне достаточно длинный рычаг и достаточно прочную точку опоры – и я сдвину мир». И хотя Архимед, мягко говоря, преувеличил, но он выразил фундаментальную истину: применяя правильные инструменты должным образом, рабочие могли перемещать тяжести гораздо большие, нежели без их помощи.

В духе Архимеда и мы хотим показать, как сдвинуть мир. Внесение внешне незначительных изменений в бизнес-модели, осуществляемое *программным образом*, позволяет создавать значительные – даже меняющие правила игры в отрасли – конкурентные преимущества.

Наша книга, по существу, посвящена тому, как ключевые изменения, которые вы вносите в архитектуру ваших бизнес-моделей, увеличивают или сокращают два ключе-

вых типа рисков: *информационный риск* и *риск несоответствия мотиваций*. Попросту говоря, информационный риск характерен для бизнес-модели, которая требует от вас *принятия решения при недостатке информации*. Риск несоответствия мотиваций возникает, когда *мотивации, вытекающие из бизнес-модели, ведут к действиям, конфликтующим с более масштабными интересами цепочки создания ценности*.

Эти риски¹, которые детально рассматриваются в книге, могут быть причиной неэффективности бизнес-модели, значительно сказывающейся на результативности. Учет таких рисков помогает создавать бизнес-модели, которые минимизируют их негативные последствия и, следовательно, имеют максимальную эффективность. Наша книга предлагает как начинающим предпринимателям, так и опытным менеджерам действенный подход к конструированию более успешных бизнес-моделей, который мы назвали 4W². Изменяя то, КАКИЕ решения принимаются в бизнес-модели, КОГДА они принимаются, КТО их принимает и ПОЧЕМУ эти решения принимаются, вы можете получать бизнес-модели, которые лучше справляются с информационным и мотивационным рисками и в результате превосходят существующие бизнес-модели, подрывают устоявшиеся методы ведения бизнеса и дают устойчивое конкурентное преимущество. Прочитав эту книгу, вы узнаете как:

¹ В книге в большинстве случаев речь идет именно об этих двух видах риска. Однако иногда имеются в виду также финансовые, технологические и другие виды рисков. В целом мы считаем, что уменьшение информационного риска и риска несоответствия мотивации нередко позволяет снизить восприимчивость фирмы к рискам других категорий.

² Все четыре ключевых элемента изменения бизнес-моделей на английском языке начинаются с буквы W (WHAT, WHEN, WHO, WHY). Далее в книге этот подход именуется 4W без дополнительных пояснений. — *Прим. пер.*

- Diapers.com, MinuteClinic, Narayana Hrudayalaya Hospital, Volkswagen, авиакомпания LAN и Tankers International улучшили свои бизнес-модели, изменив то, КАКИЕ решения принимаются в этих бизнес-моделях;
- Benetton, American Airlines, Caesars, InnoCentive, Hypios, LiveOps, MyFab и Kickstarter улучшили свои бизнес-модели, изменив то, КОГДА принимаются решения;
- Wal-Mart, Zara, Google, Objective Logistics, Amazon.com, Netafim и многие компании по оказанию услуг в сфере энергоэффективности улучшили свои бизнес-модели путем изменения того, КТО принимает решения;
- Министерство обороны США, Li & Fung, Quad/Graphics, Blockbuster и TerraPass улучшили свои бизнес-модели, изменив то, ПОЧЕМУ принимаются решения.

Как ни странно, но менеджеры зачастую не понимают, что изменение бизнес-модели (ИБМ) связано с меньшими сложностями и неопределенностями, нежели традиционные формы обновления какого-либо продукта. Получение значительных выгод не требует ни новой революционной технологии, ни создания абсолютно новых рынков. ИБМ касается поставки *существующих* продуктов, основанных на *существующих* технологиях, на *существующие* рынки. Этот подход снижает общую неопределенность и делает результаты более предсказуемыми и измеримыми. Материальные затраты на изменение бизнес-моделей незначительны, как правило, не требуется других вложений, кроме рабочего времени менеджмента, внимания и анализа. Любой человек, окончивший школу бизнеса, может заниматься этим; здесь не нужно быть академиком или иметь черный пояс по разработке алгоритмов.

Метод ИБМ применим и к крупному, и к малому бизнесу, а также к фирмам в таких отраслях, как сфера обслуживания и производство товаров потребления, где другие типы инноваций часто не дают результата. Тем, кому недостает вдохновения, стоит посмотреть вокруг, поскольку многие изменения бизнес-моделей можно свободно позаимствовать в других отраслях и географических регионах. А так как изменения бизнес-моделей зачастую невидимы для внешнего мира, их сложнее копировать и легче сохранять в течение значительного времени. (Даже увидев новую бизнес-модель, мы часто не можем распознать ее преимущества. Например, ставшая учебным примером производственная система Toyota десятилетиями отвергалась скептиками в автомобильной промышленности США, которая в результате потеряла конкурентное преимущество.)

Конечно, обновлять бизнес-модели в сложившихся компаниях может быть гораздо сложнее, чем в новых, — состоявшиеся фирмы часто становятся заложниками традиционных методов ведения дел в их индустрии, в то время как новые компании тяготеют к инакости, стремясь разрушить старую и практику. Таким образом, одна из целей ИБМ — критически взглянуть на многие ключевые решения и допущения, лежавшие в основе построения бизнес-моделей, а также идентифицировать точки воздействия, которые открывают пути к созданию новой ценности, позволяют устранить, сократить или сделать более приемлемыми информационный риск и риск несоответствия мотиваций.

Некоторые изменения бизнес-моделей, по сути, являются новым приложением существующей модели. В таком случае они требуют всего лишь способности взглянуть на прежний бизнес под новым углом. Даже простая перемена способна дать разительный эффект. Так, Zircar в корне изменила стандартные условия работы индустрии проката автомобилей, создав членскую модель совмест-

ного пользования прокатными автомобилями для жителей больших городов (и университетских кампусов), у которых нет собственных машин, но которым время от времени нужен автомобиль — как правило, для местных поездок или выезда на уик-энд. Традиционная модель проката машин, предполагающая аренду на срок от одного дня, приводит к внепиковому недоиспользованию большого парка дорогих машин. А клиенты Zipcar (их называют «зипстерами») могут пользоваться почасовым прокатом. В то время как традиционные прокатные машины часто остаются невостребованными или не используются большую часть времени, даже если они взяты в аренду, «зипкары» заказываются для активного использования многочисленными членами сообщества в течение всего дня, причем члены платят только за то время, когда пользуются машиной. Те члены, у которых необходимость в автомобиле возникает регулярно, могут авансом вносить \$50 в месяц, что дает им право примерно на восемь часов пользования.

То, что сделали основатели Zipcar, — просто изменив минимальный размер того, ЧТО предлагалось на продажу — привлекло потребителей, которых не устраивала традиционная модель проката машин. Фирма привела в соответствие то, что она хочет продать, с тем, что потребитель хочет купить. Неожиданно приобрести доступ к использованию автомобиля на час или два стало гораздо легче и гораздо привлекательнее для многих горожан, у которых машины не было. За этим последовали другие ключевые элементы эксперимента Zipcar.

- Пользование «зипкаром» совсем не похоже на обычный вариант проката машины. После подписания договора о членстве пользование автомобилем уже не требует никакой бумажной волокиты.
- Стали не нужны поездки в центральный офис. Члены резервируют машины онлайн и получают информацию о том, где припаркован ближайший к ним «зипкар».

- Члены возвращают машину на зарезервированную стоянку – туда, где они ее брали.

Состоящий из пяти слов маркетинговый слоган Zipcar – «колеса, когда они тебе нужны», – подчеркивает легкость, неформальность и удобство предлагаемой услуги. В начале 2013 г. тяжеловес прокатной индустрии Avis купил Zipcar за \$500 млн¹, обещая использовать как рычаг свою инфраструктуру, опыт и масштаб, чтобы вывести Zipcar на новый уровень доходности. И как бы ни обернулось дело (один «зипстер» со стажем сказал в интервью *New York Times*: «Пожалуйста, передайте им [Avis], чтобы они не изгадили то, что сделано»), модель коллективного пользования прокатным автомобилем начинает завоевывать воображение даже старых игроков прокатной индустрии.

Из сказанного со всей очевидностью следует, что состоявшимся компаниям настоятельно необходимо использовать метод ИБМ, поскольку он дает серьезную страховку от проигрыша выходящим с подрывными инновациями новичкам типа Zipcar, которые появляются словно ниоткуда. В наше время все знают, что лучше самому предложить что-то прорывное, чем ждать, пока это сделает кто-то другой в удобное для него время. И все же большинству компаний и фирм это удастся не слишком хорошо. Метод ИБМ является мощным инструментом изменения ситуации.

Превращение ИБМ в дисциплину

Изменение бизнес-моделей – явление не новое. Как продемонстрируют некоторые примеры из нашей книги, ме-

¹ Andrew Martin, “Car Sharing Catches On as Zipcar Sells to Avis,” *New York Times*, Jan. 2. 2013.

тод ИБМ спорадически практиковался в прошлом, но, как правило, не систематическим образом, и уж конечно без развития его до уровня упорядоченного, четко определенного и воспроизводимого процесса. По сути, многие примеры изменения бизнес-моделей были разовыми шагами, направленными на устранение катастрофических ситуаций в бизнесе. В силу этого даже сами инноваторы часто оказывались неспособными увидеть более широкие возможности, скрывавшиеся за их импровизированным ответом на кризис в бизнесе.

Рассмотрим случай Blockbuster, пионера видеопроката, компании, которая сейчас переживает сложные времена. (Некоторые из примеров, которые мы используем, говоря об изменении бизнес-моделей, относятся к некогда выдающимся компаниям, чья слава померкла, а также к новичкам, которые еще не пробились к вершине. В бизнесе ничто не может быть гарантировано, но можно многому научиться как на историях прошлых успехов, так и на интересных экспериментах, результаты которых пока неясны.)

В середине 1990-х гг. видеопрокатная компания Blockbuster платила \$65 за каждую VHS-кассету, которую она заказывала у производителей фильмов. При стоимости в \$65 каждая кассета должна была быть взята в прокат более 20 раз (при стоимости проката \$3), чтобы выйти на порог безубыточности. С такими экономическими показателями иметь в запасе в каждом из отделений Blockbuster достаточное количество кассет, чтобы удовлетворить спрос на недавно выпущенные популярные фильмы, было невозможно. Вместо этого Blockbuster намеренно ограничивала доступность фильмов в первые недели. Нехватка нашумевших фильмов ощущалась в первые моменты их выпуска, и потребители были вынуждены ждать, пока спрос немного уляжется. Самнер Редстоун, генеральный директор Viacom, материнской компании Blockbuster, диагностиро-

вал проблему бизнес-модели: «Было бы слишком накладно держать достаточное количество копий каждого фильма, который заказывают клиенты... [30%] людей, пришедших в пункты Blockbuster, уходили ни с чем. У менеджмента Blockbuster даже была фраза для этой ситуации – “регулируемая неудовлетворенность”»¹.

Однако это больше походило на неудовлетворенность, спровоцированную индустрией. Студии были вполне довольны высокой рентабельностью, бывшей результатом \$65, которые они получали за каждую кассету, и пренебрежимо малыми приростными затратами на производство такой кассеты. Что касается Blockbuster, то новые фильмы приносили 80% доходов компании, а ей никак не удавалось эффективно использовать первые недели максимального спроса. Таким образом, она боролась с экономической схемой, которая и раздражала потребителя хроническим «нет в наличии», и снижала доходы во время пика спроса на новые фильмы. Масса денег проходила мимо цепочки создания ценности видеопрокатной индустрии – система привычным образом отталкивала потребителей, готовых заплатить за прокат кассеты больше, чем стоило ее производство.

В поисках выхода из этого тупика Blockbuster предложила внести изменение в бизнес-модель – изменить то, ПОЧЕМУ принимается решение о создании запаса кассет. Студии должны были назначать гораздо более приемлемую (но все еще прибыльную) цену \$3 за кассету. В обмен на такое кардинальное сокращение Blockbuster предложила им 50%-ную долю своих доходов от проката. Это позволяло компании заказывать гораздо больше копий каждого нового фильма, поскольку при такой цене кассету необходимо было сдать в прокат всего несколько раз – уже не 30 и более, – чтобы выйти на уровень безубыточности.

¹ Sumner Redstone, *A Passion To Win*, Simon & Schuster, 2001.

Доступность фильмов в Blockbuster и выручка от проката буквально взлетели. Студии зарабатывали на объеме продаж кассет и получали половину значительно возросшей выручки от проката. Довольны были и потребители, поскольку им приходилось гораздо реже возвращаться из прокатного пункта с пустыми руками. Изменение мотивации, которая влияла на решения по части того, какие кассеты и в каком количестве закупать, позволило значительно увеличить прибыли в цепочке создания ценности. Размеры кусков пирога, достававшихся студиям и Blockbuster, стали больше, поскольку увеличился сам пирог¹. В результате выиграли и студии, и Blockbuster, и потребители.

Справедливости ради следует сказать, что приведение в соответствие мотиваций в своей цепочке создания стоимости к выгоде каждой из сторон дало Blockbuster еще один шанс остаться в конкурентной игре. Справедливо и то, что компания, похоже, не до конца поняла долгосрочную значимость уроков своего краткосрочного спасения. Что, если бы Blockbuster превратила практику изменения бизнес-модели в отточенную дисциплину? Могло ли это помочь ей избежать последующих трудностей? На этот вопрос трудно ответить, но мы уверены, что Blockbuster могла бы распознать другие перспективные возможности ИБМ и с выгодой использовать их.

Цель этой книги – представить ИБМ в новом свете как деятельность, стоящую того, чтобы превратиться в развитое бизнес-умение. Мы предлагаем читателю общую схему и основополагающие принципы – все проиллюстрированные примерами, – которые помогут поднять ИБМ до уровня надежной, воспроизводимой, поддающейся совершенствованию.

¹ Mortimer, J. H. 2008. "Vertical contracts in the video rental industry." *Review of Economic Studies*, Vol. 75, 165–199. Мортимер считает, что 20%-ным ростом прибылей индустрия обязана исключительно контрактам по разделению доходов.

ванию, предсказуемой дисциплины. Однако достичь этого уровня без понимания того, где вы находитесь сейчас, невозможно. Таким образом, реальной стартовой точкой нашей схемы является аудит существующих бизнес-моделей (или моделей, находящихся в стадии разработки) с целью идентификации их недостатков, которые могут блокировать имеющиеся возможности и приводить к потере стоимости.

Мы верим, что, прочитав эту книгу, вы получите идеи, инструменты и методы, которые позволят вам сдвинуть мир.

Что считать инновацией

Blockbuster далеко не единственная компания, которая не сумела овладеть методом изменения бизнес-модели. Когда в 1997 г. она выдвинула идею разделения доходов, термин ИБМ еще не существовал, а сама идея была частью «стратегии». Даже сейчас она остается стихийной разновидностью инноваций. Происходит это потому, что большинство из нас привыкло думать об инновации в «стиводжобсовом» контексте высокоинтеллектуальных, красивых технологических решений. Не стоит, однако, забывать, что в числе наиболее выдающихся инноваций Джобса была бизнес-модель iTunes Store. Она позволила потребителям не приобретать целиком альбомы ради того, чтобы получить две-три лучших песни, которые им действительно хотелось иметь. Модель Apple дала возможность каждому любителю музыки собрать собственную коллекцию, уплачивая менее доллара за мелодию. Томас Эдисон не только изобрел электрическую лампочку, он создал бизнес-модель, в которой электроэнергия генерировалась, передавалась, измерялась и покупалась, чтобы лампочка могла гореть. В противном случае рынка для электроламп попро-

сту не было бы. Джобс и Apple изобрели не только iPod, но и управляемую потребителем модель распределения контента – настолько же полную в своей концепции, как и сеть Эдисона.

ИБМ Джобса сделало iPod гораздо более ценным для потребителя. Таким образом, изменение бизнес-модели это не материальный продукт *per se*¹, но все динамические механизмы, окружающие этот продукт, как до, так и после продажи, что вместе взятое делает его более привлекательным, полезным и желанным. Иначе говоря, ИБМ охватывает все пути и способы, с помощью которых материальный продукт выходит на рынок, доставляется потребителю или улучшается за счет дополнительных сервисов.

В то время как большинство компаний давно привыкли следовать устоявшимся процессам финансирования и развития продуктов, – бюджет R&D² в некоторых отраслях доходит до 20% объема продаж – они в гораздо меньшей степени сфокусированы и не используют программный подход, когда речь заходит о ИБМ. Разумеется, работа над изменением бизнес-модели не слишком капиталоемкая – что, конечно же, является ее плюсом. Ирония, однако, в том, что именно это позволяет относиться к ИБМ как к полубродячему *ad hoc*³ проекту, финансируемому из бюджетов департаментов стратегии, маркетинга, логистики, R&D и операций. Будучи бесхозным бродягой, метод ИБМ так и не получил согласованных стандартов и признанной практики, или же используется в пределах отдельного проекта или инициативы. Особенно пагубно принижение роли ИБМ, когда новые инновационные материальные продукты ис-

¹ *Per se* (лат.) – сам по себе. – *Прим. пер.*

² *Research & Development* (англ.) – исследования и разработки. – *Прим. пер.*

³ *Ad hoc* (лат.) – для данного случая, т.е. по необходимости. – *Прим. пер.*

пытаются трудности с завоеванием рынка. В этой ситуации нередко ищут технологический ответ на проблему, хотя проблема может заключаться в бизнес-модели. Во многих таких случаях ИБМ вообще не рассматривается как инструмент потенциального решения. В результате продукты, которые могли стать успешными, объявляются неудачей, а им всего лишь не доставало правильной модели поддержки до или после выпуска.

Мы надеемся дать серьезный импульс для превращения метода изменения бизнес-моделей в формализованную дисциплину. Развитие концептуальной структуры применения ИБМ, на наш взгляд, может помочь обосновать непреходящую ценность метода и убедить компании включить его в свой портфель инновационных стратегий.

В следующих разделах этой главы мы представим фундаментальные основы нашей концепции. В последующих главах мы покажем, как работают элементы концепции в конкретных случаях. Основываясь на десятках примеров изменения бизнес-моделей в реальном мире, мы продемонстрируем, как, применяя наш подход, можно разрабатывать новые бизнес-модели и сводить к минимуму связанные с ними риски и неэффективность.

Ключевые решения и риски в бизнес-моделях

Первый ключевой шаг к пониманию подхода к использованию возможностей ИБМ заключается в осознании того факта, что все без исключения бизнес-модели диктуют необходимость принятия компанией ряда ключевых решений. Мы называем этот набор ключевых решений и контекст, в котором они принимаются, *паттерном решений*.

Возьмем для примера производство модной одежды. Каждый производитель должен решить, какой ассортимент одежды предложить, каким должен быть дизайн и каким должно быть качество, где разместить ее производство, в каких количествах изготавливать те или иные виды одежды, каким образом эффективно продвигать их на рынок, какую цену назначить – и эти решения он должен принимать и при запуске товара в производство, и позднее, во время сезона продаж, когда спрос начинает падать. Вместе взятые ключевые компоненты паттерна решений влияют на действия самой организации, на поведение ее потребителей и партнеров.

Наше исследование ключевых решений позволяет сделать вывод, что *зачастую существующий паттерн решений ведет к неэффективности (или рискам) в бизнес-модели*. Например, производитель одежды может столкнуться с риском недостаточного спроса, поскольку он сделает ставку на определенный фасон, еще не зная, понравится он потребителю или нет (*информационный риск*). Как вариант, департаменты маркетинга и операций одного и того же производителя могут страдать от недостаточной координации (*риск несоответствия*), поскольку первый традиционно ориентируется на максимизацию продаж, а второй – на минимизацию затрат. Здесь путь к переосмыслению бизнес-модели лежит в изменении того, как принимаются решения, т.е. *решения являются рычагами для создания (и переосмысления) новых бизнес-моделей*. Наша концепция выделяет четыре основных типа вмешательства инноватора в паттерн решений: изменение того, на КАКИХ целях будет сфокусировано решение; КОГДА решение должно быть принято; КТО должен принять решение; и ПОЧЕМУ решение, благодаря создаваемым им мотивациям, повлияет на действия участников процесса, которых это решение касается.

Эти 4W паттерна решений бизнес-модели могут модифицироваться для того, чтобы повысить их результативность путем устранения неэффективности, обусловленной информационным риском или риском несоответствия, а иногда тем и другим. Вот более полное описание того, как работают эти четыре рычага.

КАКОЙ (КОТОРЫЙ, ЧТО). Каждое ключевое решение, относящееся к бизнес-модели, обусловлено фундаментальными альтернативами, ранее выбранными организацией. Иначе говоря, если фирма решила предложить тот или иной ассортимент продуктов определенным образом, то этот выбор будет определять, на КАКИЕ существенные вопросы должна отвечать бизнес-модель. Например, выбрав, КАКОЙ продукт продавать, в 2005 г. стартап-компания Quidsi (более известная как Diapers.com) решила стать специализированным интернет-продавцом подгузников и сопутствующих товаров, а Amazon.com (которая в конечном итоге купила Quidsi) выбрала более широкую сферу деятельности и, начав с книг, стала продавать буквально все, включая подгузники.

Выбор того, ЧЕГО вы хотите достичь, принимая решения по бизнес-модели, может повысить или понизить ее эффективность. Есть ряд путей и способов, которые позволяют изменить основополагающее ЧТО бизнес-модели. Например, если вы провайдер беспроводных телекоммуникационных услуг, обремененный медленным получением платежей и высоким уровнем безнадежных долгов, то можете перейти к модели с предоплатой оказываемых услуг. Если вы компания по выпуску одежды, желающая минимизировать риск изменения потребительского спроса, то можете начать выпуск чулочно-носочных изделий вместо модной одежды. Все зависит от ваших целей. Просто одно решение работает лучше

другого в плане максимизации ценности, создаваемой в рамках экономической системы.

Изначальный выбор, на котором основан ваш бизнес, часто принимается как фиксированная отправная точка для всего, что вы делаете. Это неизменно накладывает ограничения на направления, в которых вы могли или хотели бы изменить свою бизнес-модель. Blockbuster выбрала местные розничные магазины для размещения пунктов, куда потребители могут обращаться за прокатом видеокассет, и ключевые решения бизнес-модели компании неизбежно отражали эту ее особенность. Когда Netflix создала модель, которая поставила под вопрос подход Blockbuster, она застала лидера рынка врасплох. Blockbuster слишком много инвестировала в традиционную модель присутствия и взаимодействия с потребителем, чтобы быстро отреагировать на вызов Netflix. Если вы не стартап-компания, то единственная возможность изменения ЧТО устоявшейся бизнес-модели — это пересмотр и критическая переоценка прежних допущений и посылок.

КОГДА. Архитектура бизнес-модели задает момент принятия каждого решения, т. е. определяет, КОГДА решение должно приниматься. Многие решения, предусматриваемые вашей бизнес-моделью, должны приниматься до того, как у вас появится достаточная информация для их уверенного принятия. Таким образом, момент принятия решений играет ключевую роль в информационном риске, который эти решения вносят в бизнес-модель. Так, компании часто приходится заранее принимать решения по таким рискованным вопросам, как строительство новых заводов или вложения в долгосрочные исследования. Те, кто первыми внедряют новую технологию, готовы идти на значительные риски, потому что они полу-

чат наибольшее вознаграждение, если их шаги принесут плоды. Быстро реагирующие имитаторы могут учесть ошибки первопроходцев и выстроить лучшую, менее рискованную модель. В общем, чем дороже обходится устранение неблагоприятных последствий принятого решения, тем больше момент принятия решения влияет на уровень риска. Промежуток времени между моментом принятия решения и моментом получения информации, достаточной для принятия решения, определяет информационный риск этого решения.

Если модифицировать бизнес-модель, изменяя момент, КОГДА принимаются решения, то вы сократите информационный риск и неэффективность, которую он создает. Онлайн-производитель мебели MyFab снизил информационный риск, предлагая потребителям голосовать за наиболее понравившийся им дизайн из большого каталога вариантов и выпуская только те модели, которые получили большинство голосов. Вместо того чтобы пытаться угадать спрос на ранней стадии бизнес-процесса, этот тип модели отсрочивает принятие решения по ассортименту и стилю товаров до того момента, когда станут ясны потребительские предпочтения.

КТО. Каждое решение, продиктованное бизнес-моделью, принимается конкретным человеком (людьми): работником компании, регулирующим органом, комитетом или другой организационной структурой. В идеале принимающий решение должен опираться на всю доступную информацию, чтобы максимизировать ценность, создаваемую этим решением. Очевидно, что выбор принимающего решение влияет и на информационный риск (поскольку разные лица, принимающие решение, информированы в разной степени), и на риск несоответ-

ствия мотиваций (поскольку одни принимающие решения лица могут быть в большей степени заинтересованы в результате, чем другие, и лучше работать на цепочку создания ценности). Например, менеджер магазина может лучше, чем корпоративный менеджер, знать предпочтения местных потребителей. (В инновационной фирме модной одежды Zara, о которой мы пишем в главе «Аудит бизнес-модели», часть работы менеджера магазина состоит в том, чтобы выяснять, какие товары, пока еще не входящие в ассортимент Zara, хотели бы приобрести покупатели.) Соответственно, предпочтение мнения одного менеджера другому при принятии решения, какие товары и в каких количествах иметь в наличии, будет иметь разные последствия для бизнес-модели. Передача права решения наиболее информированному лицу или лицу, лучше остальных способному справиться с соответствующими рисками, помогает снизить уровень неэффективности.

Так, Amazon с самого начала своей деятельности организовала процесс исполнения заказов практически без создания запасов продукции, делегировав право определять ассортимент, т.е. какие книги иметь в наличии, широкой сети оптовых торговцев и издательств. Кредо «продаем все, на складе держим мало» позволило компании создать неограниченные виртуальные запасы товаров, расходы по хранению которых коллективно несли поставщики Amazon.

ПОЧЕМУ. Структура бизнес-модели, как правило, устанавливает определенные цели и мотивации для лиц, принимающих решение. Поскольку эти лица, в общем, действуют рационально, упомянутые факторы могут серьезно влиять на принимаемые решения. К примеру, организации, нацеленные в основном на краткосроч-

ные прибыли, принимают совершенно другие решения, чем организации, нацеленные на долгосрочную перспективу. Или организация, которая несет наибольшую часть расходов, но получает лишь небольшую долю выгод от определенных инвестиций, вряд ли пойдет на такие вложения. Когда лица, принимающие решения, имеют разную мотивацию, но для создания ценности должны сотрудничать, мотивации необходимо скорректировать, чтобы участники процесса могли преследовать свои цели, не нанося ущерба цепочке создания ценности. Понимание мотивации соответствующих сторон помогает выносить решения, которые наилучшим образом способствуют созданию ценности; это также способствует выявлению несоответствий, которые нужно устранить. ПОЧЕМУ в каждом ключевом решении оказывает весьма существенное влияние на бизнес.

Например, в попытках модифицировать мотивации ПОЧЕМУ некоторые компании в США начали напрямую обеспечивать медицинским обслуживанием своих работников. Интегрируя врачей, больницы и плательщиков в единую организацию, они пытаются привести устремления всех сторон в соответствие в целях улучшения результатов мероприятий по охране здоровья и осуществления более жесткого контроля над ростом затрат. К настоящему времени ряд клиник, управляемых компаниями и сконцентрированных на здоровье работников, добились повышения эффективности, значительно превосходящего стоимость оказания медицинских услуг.

Использование одного (или нескольких) из этих четырех рычагов может изменить бизнес-модель в такой степени, что она обеспечит результативность кардинально более высокого уровня (рис. 1). 4W укрепляют нашу структуру, потому что они являются для инноватора центром внимания

в программной идентификации изменений бизнес-модели – изменений, которые ограничивают неэффективность, вызванную деструктивным влиянием обоих наших характерных типов риска, и, таким образом, открывают возможности создания новой ценности.

Чтобы увидеть это воздействие, представьте, что потребитель приобретает комплекс услуг (у врача или адвоката), или же думает над тем, купить ли ему тот или иной новый продукт (скажем, энергосберегающую лампочку нового поколения). Здесь потребитель сталкивается с информационным риском: он не знает, удовлетворит ли продукт или услуга его потребности. Это особенно справедливо для товаров, где применена новая технология, недостаточно проверенная, не слишком хорошо понятая и все еще находя-

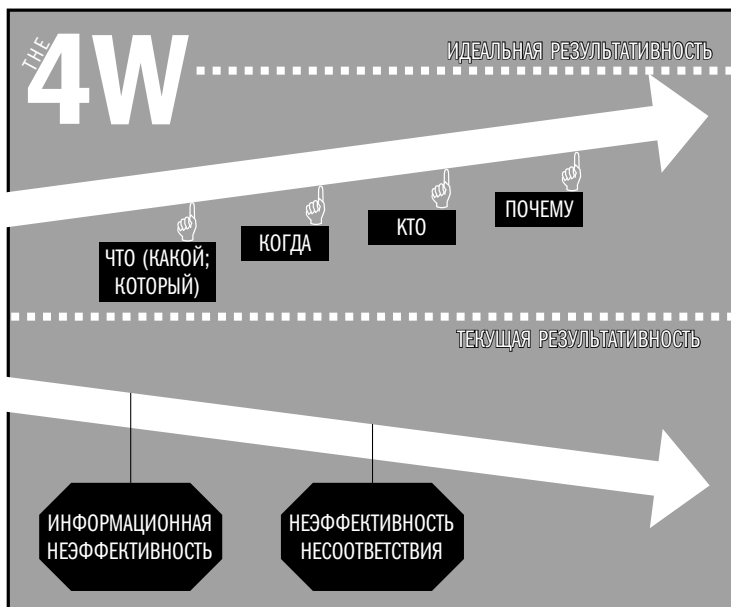


Рис. 1. Неэффективности, решения и 4W

щаяся в стадии развития. Какой бы ни была эта технология, поскольку решение «что купить» принимает потребитель, а информационный риск может вести к потенциальной неэффективности, status quo (т.е. старые технологии) доминирует на рынке.

Баланс может изменить рычаг КТО: передача права на решение в руки тех участников процесса, КТО располагает наибольшей толерантностью к высокому информационному риску или способен получить наибольший выигрыш, взяв решение на себя. Это один из многих типов инноваций, описываемых в рамках нашей концепции. Например, если сама компания не решается заменить электрические приборы в офисе на более энергосберегающие модели, на сцену может выйти третья сторона и вместо продажи энергосберегающих лампочек предложить услугу по снижению энергопотребления. В этом случае приобретение новой технологии осуществляет третья сторона, которая знакома с различными технологиями и, следовательно, более уверенно принимает решения в этой области. В какой-то момент времени технология стабилизируется, ее стоимость падает, а потребители начинают чувствовать себя более уверенно вследствие снижения риска перехода на новую технологию. (В главе «Стратегия КТО» рассматривается интригующая динамика инноваций типа «КТО» и приведенный выше пример компаний по оказанию услуг в сфере повышения энергоэффективности.)

Иногда можно не только сократить информационный риск, но и сделать получаемую информацию более полезной и более скоординированной. LiveOps, инновационный колл-центр, разработал удивительно удачную стратегию «найма» в режиме реального времени высококвалифицированных агентов (все они работали из дома), идеально приспособившая их знания и умения к потребностям звонивших в центр клиентов. Согласно множеству потоков ин-

формации, эта модель на основе ИТ-технологий сделала работу центра одновременно более гибкой и эффективной в операционном плане. В результате LiveOps не нужно наугад определять, какие специалисты им нужны в штате и какими знаниями они должны обладать. А клиента не направляют на консультацию к агенту, квалификация которого недостаточна для решения запроса. (В главе «Стратегия КОГДА» мы более внимательно рассмотрим инновации этого типа, включая пример LiveOps.)

Самое важное для понимания нашей концепции – это взаимосвязь решений, относящихся к бизнес-модели (и рассматриваемых через призму 4W), и создания или сокращения неэффективности, обусловленной информационным риском и риском несоответствия мотиваций. Риск не является чем-то плохим сам по себе – он может как ограничивать создание ценности, так и способствовать ее созданию. Важно не повышать уровень риска непреднамеренно. Наша главная идея заключается в том, что концепция 4W – это инструмент, позволяющий распознавать и подстраивать оба типа риска путем повышения или понижения, а иногда переноса с наименее подходящего участника на наиболее подходящего. В некоторых случаях правильные модификации позволяют более осмотрительно относиться к самым значительным рискам. Если вновь воспользоваться аналогией, то мы словно меняем угол заднего стабилизатора гоночной машины так, что автомобиль становится более устойчивым на поворотах и может проходить повороты быстрее.

Путь, предлагаемый нами

Ключ к успешному изменению бизнес-модели – устранение неэффективностей путем изменения 4W тех решений,

которые привели к их возникновению. Формально подход к изменению бизнес-модели, предлагаемый нами, состоит из трех последовательных шагов:

1. Идентификация ключевых решений существующей бизнес-модели.
2. Составление матрицы неэффективностей и рисков, которые эти решения создают, — для идентификации тех, что имеют наиболее важные последствия.
3. Изменение паттерна решений, связанного с вышеупомянутыми решениями, таким образом, чтобы создать новые, более совершенные бизнес-модели, не подверженные рискам, которые в противном случае стали бы источником неэффективности.

Нам представляется, что этот процесс должен начинаться с аудита бизнес-моделей, включающего в себя шаги 1 и 2. Глава «Аудит бизнес-модели» поможет вам сконцентрироваться на недостатках и благоприятных возможностях, которые могут потребовать особого внимания. В этой же главе более глубоко раскрывается влияние двух ключевых типов риска. ИБМ в принципе — это деятельность, основанная на конструктивном скептицизме. Она требует, чтобы вы (и ваша организация) были открыты для пересмотра прежних допущений. Не существует компании, которая не сделала бы что-нибудь по недосмотру — а может, и не «что-нибудь», а многое, — такое, что не прошло бы при ближайшем рассмотрении. Таким образом, аудит — это работа, направленная на обнаружение недостатков в том, как вы ведете бизнес-деятельность.

В последующих четырех главах мы детально рассмотрим каждый из рычагов 4W со множеством примеров, иллюстрирующих их использование для переосмысления и перестройки бизнес-моделей. Мы приводим разнообразные

примеры, чтобы продемонстрировать многообразие стратегий модифицирования каждого элемента 4W. Так, MyFab изменил аспект КОГДА своего решения по ассортименту продуктов, прибегнув к системе краудсорсинга. И хотя в нашей книге внимание сконцентрировано на изменениях отдельно взятых аспектов паттерна решений бизнес-модели, вы увидите, что нередко изменение одного W быстрее достигается путем изменения другого. В этом отношении изменение аспекта КОГДА в компании MyFab работает так же, как изменение аспекта КТО, поскольку в ее бизнес-модели оценки ассортимента продукции компанией были замечены оценками потребителей.

Теоретически, конечно, возможно переосмыслить все четыре W. Для стартап-компании в новой отрасли, где бизнес-модель разрабатывается с нуля, это может быть вполне реалистичным сценарием. Однако чаще работа по ИБМ нацелена на развитие бизнес-модели, которая уже существует. Один из плюсов ИБМ заключается в малой затратности, которая поощряет экспериментирование и сокращает общий риск инновационной инициативы. Конкурентный ландшафт меняется непрерывно. Следовательно, в процессе регулярного пересмотра бизнес-модели вы будете видеть дальнейшие возможности модификации того или иного аспекта паттерна решений. Каждое такое изменение, по сути, создает новую модель с ощутимо иной эффективностью.

Разрабатывая нашу концепцию, мы нашли в дисциплине, называемой проектным мышлением, такую полезную вещь, как целостная, сконцентрированная на человеке инновация, цель которой – существенное улучшение взаимодействия людей и систем. Среди прочего мы позаимствовали акцент проектного мышления на быстром создании прототипов и экспериментировании, а также обучение с использованием разнотипных источников данных. Наиболее отчетливо

вы увидите влияние этой дисциплины в главе «Изменение бизнес-модели на практике», где мы показываем, как метод ИБМ может применяться в реальной жизни. Глава построена на анализе конкретных ситуаций, где разработка прототипа и экспериментирование играют ключевую роль.

Наиболее вероятное препятствие

Как и любая трансформационная деятельность, ИБМ порождает и сопротивление, и энтузиазм. Это роднит его с традиционной инновацией. Каждый оживляющий прорыв — это угроза существующему положению вещей, а оно, как привычное и понятное, всегда находит защитников, которые не хотят иметь дело с неопределенностями нового пути или новой производственной идеи. По этой причине следует готовиться к противодействию, когда вы начнете проверять на прочность существующие бизнес-модели.

Компании очень легко становятся заложниками собственного успеха и ищут ключи к будущему в своем прошлом. Это, несомненно, главная опасность, с которой сталкиваются состоявшиеся компании, ставшие крупными и сложными. Рост компании становится самоцелью, а силы, почивающие на прошлых успехах, могут вытеснять и заглушать новые возможности и свежие перспективы.

Вместе с тем высокоорганизованные компании умеют критически смотреть на свою деятельность. Amazon.com — одна из компаний, фигурирующих у нас в разном контексте. С момента основания ее генеральный директор Джефф Безос хорошо понимал необходимость противодействия окостенению, связанному с разрастанием компании. И хотя Amazon изначально опиралась на инновационную бизнес-модель, она никогда не прекращала вносить изменения в ее архитектуру. Вы увидите, что Amazon в последние годы зна-

чительно преобразовала исходный принцип своего роста — ту самую модель «продаем все, на складе держим мало», о которой мы уже писали. Эта стратегия позволила тогда еще малому бизнесу оперировать виртуальными запасами, способными удовлетворить любой вкус. Но за годы, прошедшие с момента основания, Amazon агрессивно расширила спектр своей деятельности и стала более компетентной, чем многие из поставщиков, на которых она прежде полагалась. Ее виртуальный охват с тех пор стал реальным, а риски, которых компания прежде избегала, стали стоить того, чтобы на них пойти.

Необходимо немалое мужество, чтобы пойти наперекор целесообразности, положенной в основание твоей деятельности. Многим компаниям это не удастся. Но Amazon учит нас, что компания не может позволить себе сентиментальности по отношению к иконам прошлого. Она должна уметь «селективно забывать прошлое»¹ и без колебаний разрушать прежние иконы. Необходима также дисциплина в экспериментировании и адаптации. Amazon — редкий пример компании, которая умеет делать это.

Возможно, ваша компания находится где-то между Blockbuster и Amazon, и вы уже знаете, что внутреннее сопротивление будет препятствием на пути внедрения метода изменения бизнес-модели в вашей организации. И действительно, ваши усилия могут привести к значительным переменам в управлении и стать источником разочарований. Однако мы уверены, что игра с ИБМ стоит свеч, и поможем вам перейти с привычной, но устаревшей парадигмы обновления продуктов и поиска новых рынков к переосмыслению бизнес-модели. Все остальное зависит от вас.

¹ Vijay Govindarajan and Chris Trimble, “The CEOs Role in Business Model Innovation,” *Harvard Business Review*, January-February 2011.

АУДИТ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

С момента публикации в 2007 г. на английском языке книга Маршалла Голдсмита «Прыгни выше головы!»¹ постоянно находилась в ежегодных списках лучших книг по бизнесу. Она посвящена тому, как адаптироваться лидерам, чтобы и они сами, и их компании стали более успешными. Как оказалось, книга отчетливо резонирует с искусством изменения бизнес-модели. Как мы отмечали в завершении вводной главы, очень сложно изобрести будущее, если ваше восприятие застряло в прошлом. Ваши бизнес-модели должны быть достаточно устойчивыми, чтобы соответствовать требованиям настоящего, и достаточно гибкими, чтобы отвечать на изменение условий в ближайшей перспективе. А к тому же их необходимо систематически контролировать и следить, чтобы они не мешали вашей

¹ Голдсмит М. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. — М.: Олимп-Бизнес, 2009.

компания использовать новые возможности и сохранять конкурентоспособность в будущем. Достижение требуемого уровня соответствия вашей модели начинается с освоения методов анализа ее текущего состояния. Аналогично тому, как многие учредители и генеральные директора осуществляют аудит финансового состояния фирмы, вам нужно проводить периодический аудит бизнес-модели.

В этой главе мы хотим показать, что необходимо искать при аудите существующих бизнес-моделей с целью выявления инновационных возможностей, основанных на *устранении внутренней неэффективности модели*. Заметим, что крупные организации с многочисленными подразделениями и/или разнотипными продуктовыми линейками могут иметь более одной бизнес-модели. Их следует рассматривать индивидуально. Сложные организации – например системы крупных клиник, занимающиеся лечебной, исследовательской и учебной работой, – могут поддерживать модели, которые тесно взаимосвязаны, но не одинаковы. В силу того, что они являются результатом одного доминирующего паттерна решений, их следует трактовать как единую модель высокой сложности.

Мы начнем с дальнейшего объяснения роли двух характерных рисков в бизнес-моделях и покажем, как их игнорирование может вести к крупным просчетам. Затем мы представим инструменты для отслеживания этих рисков в бизнес-модели, начиная с перечня наиболее общих симптомов их присутствия. Далее мы предложим интуитивно понятные способы оценки того, какие из рисков в бизнес-модели наиболее негативно влияют на ее эффективность. И наконец, в обзоре того, о чем далее пойдет речь в книге, мы опишем инновационную модель «быстрой моды», пионером которой стала Zara, популярный испанский бренд, и на ней покажем, как можно сократить связанную с рисками неэффективность, модифицировав один из аспектов

4W паттерна решений. Как мы уже говорили во вступительной главе, 4W – это главные рычаги изменения бизнес-модели, позволяющие улучшить результативность путем сокращения неэффективности, обусловленной рисками.

В целом процесс аудита помогает получить четкую диагностическую картину существующей бизнес-модели и подойти к выбору тех решений, которые необходимо пересмотреть.

Бизнес-модели и риски

Главная цель любой организации – создание ценности, которая чаще всего определяется как прибыль¹, а иногда как общественные блага. Соответственно, аудит бизнес-модели начинается с краткого описания того, как организация создает ценность. В коммерческом мире мало кто из менеджеров станет оспаривать утверждение, что каждой компании необходимо знать свою *формулу прибыли*. (По сути, некоторые компании употребляют понятия «формула прибыли» и «бизнес-модель» взаимозаменяемо.) Хотя в истории был момент – на пике интернет-бума, – когда многие утверждали, что только выручка или «число подписчиков услуг» имеет значение, а прибыли появятся в будущем. Однако все компании, которые пытались обойти формулу прибыли, ждал печальный конец. Типичная формула прибыли состоит из трех частей, как показано на рис. 2²:

¹ Можно возразить, что публичные компании должны создавать акционерную стоимость. Однако любому менеджеру очень сложно влиять на акционерную стоимость. Во всяком случае, менеджеры компании по закону обязаны максимизировать прибыли, а не благосостояние акционеров. Поэтому далее в книге мы будем пользоваться понятием «прибыли».

² См., например, Johnson, M.W., C.M. Christensen and H. Kagermann. 2008. “Reinventing Your Business Model,” *Harvard Business Review*, December 2008.