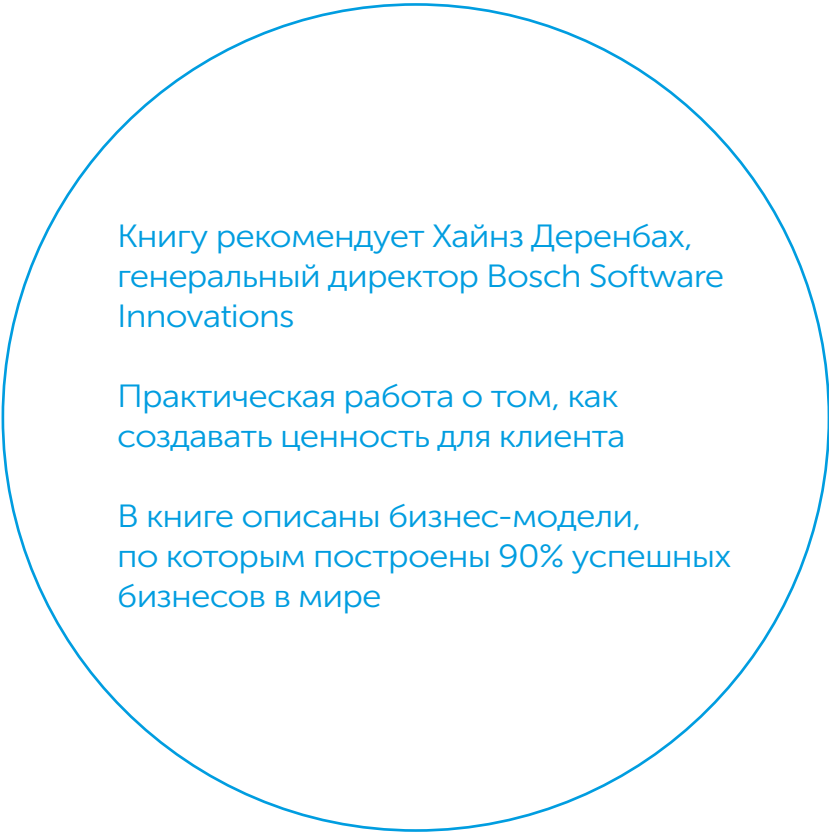


# Бизнес-модели

55 лучших шаблонов



Книгу рекомендует Хайнз Деренбах,  
генеральный директор Bosch Software  
Innovations

Практическая работа о том, как  
создавать ценность для клиента

В книге описаны бизнес-модели,  
по которым построены 90% успешных  
бизнесов в мире

## Основная идея

Авторы предлагают практический метод создания инновационных бизнес-моделей. Он основывается на обширных эмпирических исследованиях и анализе наиболее революционных бизнес-моделей за последние 50 лет. Исследователям удалось выявить шаблоны, лежащие в их основе. Они обнаружили, что более 90% всех инновационных моделей просто комбинируют существующие идеи из других сфер. В результате авторы предложили 55 шаблонов успешных бизнес-моделей.



**Оливер Гассман** – профессор швейцарского Университета Санкт-Галлена. Входит в список топ-5 самых цитируемых профессоров по версии немецкой Академической ассоциации по бизнес-исследованиям и в список топ-45 исследователей мира по версии Международной ассоциации менеджмента технологий (AMOT). Сооснователь BMI-Lab, которая фокусируется на инновациях в бизнес-моделировании.

**Каролин Франкенбергер** – профессор стратегического менеджмента в Университете Люцерна. Работала в McKinsey & Company в качестве консультанта по вопросам инноваций в бизнес-моделях и стратегических изменений. Бывший директор BMI-Lab, где сейчас руководит исследовательскими проектами по бизнес-моделированию.



**Микаэла Шик** – научный сотрудник Института управления технологическим развитием в Университете Санкт-Галлена. Основная сфера интересов – управление инновациями. Работала старшим консультантом в BMI-Lab, а также в Центре исследования дизайна Стэнфордского университета.

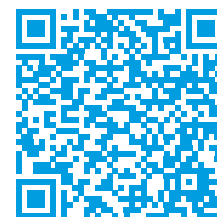
## Инновации в бизнес-моделировании

Любой инженер в своей работе следует устоявшимся методам проектирования, которые, хотя и не гарантируют безупречного результата, но повышают вероятность успеха. Однако в области управления бизнесом авторы не смогли найти инструмент для решения самой трудной задачи организации – создания инновационной бизнес-модели. Это побудило их разработать собственную методологию бизнес-моделирования.

Почему некоторые успешные компании-гиганты теряют свое конкурентное преимущество? Можно вспомнить такие кейсы, как Nokia, Motorola, Kodak, Lehman Brothers и многие другие. Ответ лежит на поверхности: им не удалось приспособить свою бизнес-модель к изменившейся среде.

Долгосрочный успех компании зависит от ее умения создавать и пересоздавать инновационную бизнес-модель. И главный вопрос, который должны задавать себе крупные компании, звучит так: каким образом я могу изменить правила игры? А это означает замену устаревшей бизнес-модели на более современную.

В современных условиях уже нельзя ограничиться инновационным продуктом или процессом. Они оба устаревают со все большей скоростью. Исследования показывают, что в инновационной бизнес-модели заложен намного больший потенциал успеха, чем в инновационном процессе или продукте. Поэтому лидеры в разных сферах обновляют свою бизнес-модель в два раза чаще, чем другие компании. Мы живем в мире кратковременных конкурентных преимуществ. Сохранить за собой успех можно лишь в том случае, если его



Компания может проиграть, если не изменит бизнес-модель при изменении среды

# Пять основных мыслей

1

Долгосрочный успех компании зависит от ее умения создавать и пересоздавать инновационную бизнес-модель.

2

Бизнес-модель состоит из четырех измерений: клиент (кто?), ценностное предложение (что?), цепочка создания ценности (как?), механизм получения прибыли (почему?). Инновационное преобразование бизнес-модели требует изменения по меньшей мере двух из четырех измерений.

3

Три основные проблемы, которые препятствуют созданию инновационной бизнес-модели: неспособность мыслить вне рамок доминирующей в данной отрасли бизнес-логики; неумение мыслить категориями бизнес-моделей, а не технологий и продуктов; нехватка системных инструментов.

4

90% всех успешных инновационных бизнес-моделей, по сути, можно свести к 55 шаблонам.

5

Действие всегда важнее намерения, особенно в тех случаях, когда речь идет об инновациях.

первопричины постоянно анализируются и пересматриваются.

## Что такое бизнес-модель

Авторы предлагают свою трактовку концепции бизнес-модели. Она состоит из четырех элементов (или измерений):

**1. Клиент (кто?). Кто наши целевые клиенты** (клиент находится в основе любой бизнес-модели)? На какие потребительские сегменты нужно нацеливаться и какие из них будут охвачены бизнес-моделью.

**2. Ценностное предложение (что?). Что мы предлагаем клиентам?** Определение предложения компании и описание того, как компания удовлетворяет потребности целевых клиентов.

**3. Цепочка создания ценности (как?).**

**Как мы создаем свои продукты?** Процессы и действия в сочетании с соответствующими ресурсами и средствами.

**4. Механизм извлечения прибыли (почему?). Почему компания является прибыльной?** Структура и механизмы генерирования прибыли.

Другими словами, бизнес-модель определяет, кто ваши клиенты, что вы продаете, как формируете предложение и почему ваш бизнес приносит прибыль.

Инновационное преобразование бизнес-модели требует изменения по меньшей мере двух из четырех измерений. Например, производитель авиадвигателей Rolls-Royce внедрил бизнес-модель «Оплата за летный час». Клиенты не выкупали двигатель, а приобретали летные часы. Компания оставляла за собой право владения и несла ответственность за обслуживание и ремонт. То есть Rolls-Royce, оставив без изменения профиль клиента (авиакомпанию), изменила ценностное предложение (что?), цепочку создания ценности (как?) и механизм извлечения прибыли (почему?).

## Трудности бизнес-моделирования

Авторы утверждают, что появлению инновационных бизнес-моделей препятствует, в первую очередь, недостаточное понимание этого понятия. Они выделили три основные проблемы, с которыми сталкиваются руководители:

**1. Трудно мыслить вне рамок доминирующей в данной отрасли бизнес-логики.** Чем больше мы знаем, тем прочнее застреваем в колее привычного образа мыслей. Нужно выбираться из зоны комфорта еще до того, как бизнес-модель перестанет приносить деньги. Это стало причиной банкротства Kodak, хотя именно эта компания разработала первый в мире цифровой фотоаппарат в далеком 1975

## В инновационной бизнес-модели заложен намного больший потенциал успеха, чем в инновационном процессе или продукте

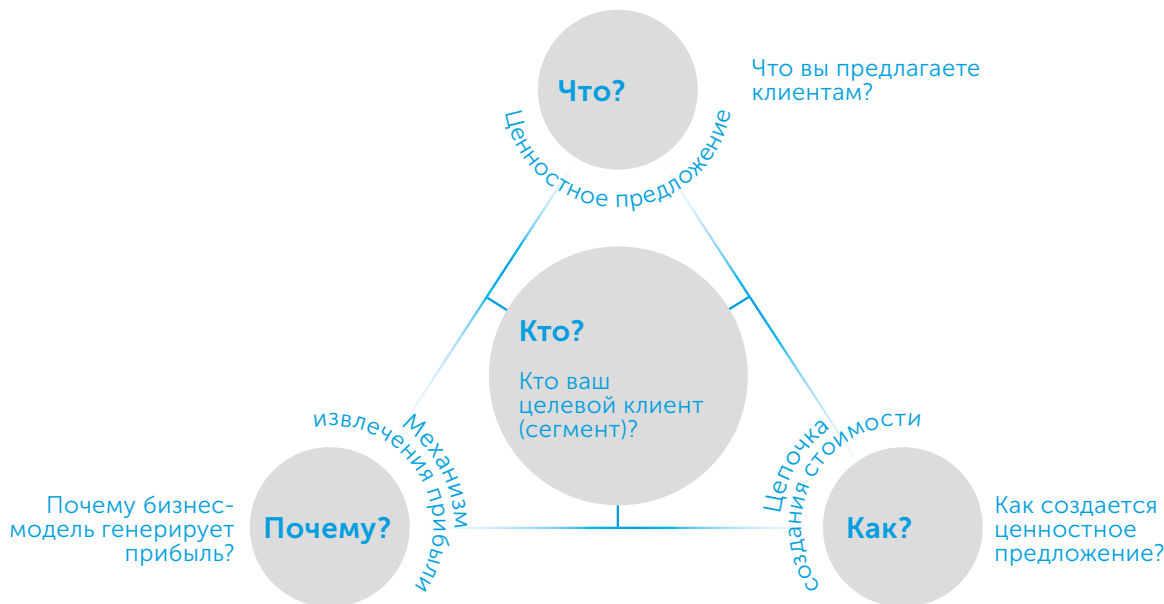
году. Новые идеи можно отыскать только за пределами общепризнанных концепций.

**2. Трудно мыслить категориями бизнес-моделей, а не технологий и продуктов.** Люди предпочитают думать, в первую очередь, о том, что можно увидеть и опробовать, о продуктах и технологиях. Большинству людей намного труднее мыслить абстрактными категориями, к которым относится и бизнес-модель.

**3. Нехватка системных инструментов.** Есть миф, что создание инноваций – это хаотичский процесс, который под силу только творческим гениям. Но это не так, если у менеджера есть необходимые инструменты для инновационного преобразования своей бизнес-модели. Стимулирование и осуществление инновационного процесса – это первостепенная задача любого руководителя. И это то, что отличает настоящего лидера от администратора-исполнителя.

Лидеры обновляют свою бизнес-модель в два раза чаще, чем другие игроки

Четыре измерения бизнес-модели



### Навигатор по бизнес-моделям

Авторы разработали собственную методологию создания инновационных бизнес-моделей. Они изучили много успешных примеров, созданных за последние полвека. Оказалось, что около 90% всех успешных инновационных бизнес-моделей, по сути, сочетают элементы бизнес-моделей, существующих в других сферах. И авторам удалось выделить 55 шаблонов, на которых и основываются 9 из 10 инноваций в бизнес-моделировании.

Бизнес-модель – это специфическая конфигурация из четырех основных измерений (кто – что – как – почему), убедительно доказавшая свою эффективность. Все дело в понимании элементов бизнес-моделей за рамками своей сферы и в их творческом комбинировании.

Авторы создали своего рода навигатор по бизнес-моделям – специальную пошаговую методологию бизнес-моделирования (см. рисунок). В ней разграничены два этапа – проектирование и реализация.

Прежде чем приступить к разработке новой бизнес-модели, необходимо определить общую отправную точку и направление, в котором компания планирует двигаться. Ведь бизнес-модель – это не вещь в себе, а сложная система взаимоотношений в экосистеме бизнеса. Нужно хорошо понимать, какие роли присутствуют в вашей экосистеме, каковы связи между ними, каково сегодняшнее место компании в этой экосистеме. Успешное преобразование бизнес-модели предполагает, что вы хорошо понимаете всех игроков экосистемы (партнеров, конкурентов), а также разбираетесь в технологиях и трендах в своей сфере деятельности.

Следующий шаг – генерирование идей. По методологии авторов, это можно сделать на основе 55 шаблонов бизнес-моделей, используя три стратегии их адаптации:

- **Перенос** – применение существующей бизнес-модели в другой сфере.
- **Комбинирование** – перенос и интеграция двух бизнес-моделей.
- **Рычаг** – компания использует успешную бизнес-модель для другой продуктовой линейки.

Залог успешного развития – понимание и комбинирование бизнес-моделей, хорошо работающих в других сферах

В работе с шаблонами важны два принципа. Первый – принцип подобия, когда стоит себя спросить: каким образом изменится моя бизнес-модель после адаптации шаблона X к моей компании? Второй – принцип конфронтации, при котором нужно выйти за рамки привычного стиля мышления и найти совершенно новые и неожиданные области для инноваций.

И завершающий шаг на этом этапе – интеграция, а именно сборка бизнес-модели. Новые идеи следует оформить в связную бизнес-модель (кто – что – как – почему). Успешная инновационная бизнес-модель не только идет вразрез с традиционной логикой вашей сферы деятельности, но и отличается высокой степенью внутренней согласованности.

Пройдя первые три шага, компания завершает разработку бизнес-модели. Следующий этап – реализация, на котором в реальном времени и с реальными контрагентами нужно осуществить задуманное изменение правил.

Авторы рекомендуют пошаговый подход к внедрению инновационной бизнес-модели. Вместо того чтобы запустить ее сразу в глобальном масштабе, разумнее готовить и тестировать прототипы на небольшом масштабе. Так минимизируются риски и появляется возможность для новых открытий. После нескольких циклов «проектирование – создание прототипа – тестирование» и коррекции стратегии можно смело выводить бизнес-модель на рынок.

## Управление переменами

Преодоление внутреннего сопротивления в компании – самое сложное в процессе создания инновационной бизнес-модели. Большинство людей не горят желанием меняться, поэтому управление изменениями требует решительного руководства. Недостаточно просто оповестить сотрудников о грядущих преобразованиях. Без поддержки высшего руководства все идеи, какими бы превосходными они ни были, обречены на провал. Авторы предлагают пять наиболее значимых способов управления переменами:

- **Демонстрация своего интереса.** Инновационное преобразование бизнес-модели должно осуществляться в направлении сверху вниз. Руководители должны сами показать приверженность переменам.

- **Привлечение сотрудников к управлению переменами.** Если человек вовлечен в процесс изменений, его взгляды становятся более широкими, а мотивация возрастает.

- **Привлечение активных сторонников и лидеров.** Проактивные личности ускоряют процесс и мобилизуют других.

- **Избегание когнитивных искажений.** Людям свойственно ошибаться из-за психологических особенностей процесса мышления. Задача лидера – не дать эмоциям сотрудников исказить понимание трансформации.

## Долгосрочная визия должна победить сиюминутные проблемы и желания

- **Культивирование энергии и дисциплинированности.** Нужно сосредоточиться на борьбе с краткосрочными соблазнами и делать то, что полезно для создания и внедрения инновационной бизнес-модели. Долгосрочная визия должна победить сиюминутные вопросы и желания.

## Шаблоны бизнес-моделей

Для успешной работы с навигатором по бизнес-моделям стоит глубоко осмыслить шаблоны, предлагаемые авторами. Значительная часть книги – это описание каждого из 55 шаблонов. Предлагаем ознакомиться с наиболее нестандартными из них.

Айкидо: превращение сильных сторон соперника в слабые

Айкидо – вид боевого искусства, предполагающий перенаправление энергии соперника против него самого. Для компании это

## Стоит задуматься

Каким образом моя компания может **изменить правила игры?**

1  
Как преодолеть **внутреннее сопротивление** при внедрении инновационной бизнес-модели?

2  
3  
Как **не попасть в ловушки**, которые доминируют в вашей сфере бизнес-логики, как Nokia, Kodak и другие?

## Следует сделать

1  
Исследовать, **какие бизнес-модели** встречаются на вашем рынке

2  
3  
**Найти ответы на вопросы:** кто ваши клиенты? что вы продаете? как формируете предложение? почему ваш бизнес приносит прибыль?

Проанализировать, **что именно в вашей компании препятствует** инновационному бизнес-моделированию

означает, что она стремится занять позицию, диаметрально противоположную позиции конкурентов, уходя от прямой конфронтации.

Пример использования этого шаблона – глобальная сеть розничных косметических магазинов The Body Shop. Основательница компании Анита Роддик так описывает свою стратегию: «Я слежу за вектором развития косметической сферы и двигаюсь в противоположном направлении». Отличительная черта The Body Shop – отсутствие дорогостоящих рекламных кампаний и маркетинговый бюджет, который более чем в пять раз меньше бюджета конкурентов. Эта сеть – своего рода белая ворона, которая сверхуспешна в своем сегменте.

**Бритва и лезвие:  
наживка и крючок**

При использовании этого шаблона базовый продукт предлагается по низкой цене или вообще бесплатно. А дополнительные товары, необходимые для пользования базовым продуктом, – по очень высоким ценам. Эта бизнес-модель особенно привлекательна в тех случаях, когда аксессуары к товару используются часто.

Одним из пионеров этой модели стал Джон Рокфеллер, который в конце XIX века начал продавать в Китае дешевые керосиновые лампы. Чтобы пользоваться этими лампами, покупателям приходилось покупать дорогой керосин, который Рокфеллер производил на своих же нефтеперегонных заводах. Эта бизнес-модель приносила фантастическую прибыль, сделав Рокфеллера богатейшим человеком в мире.

Известные примеры – это Gillette, которая задешево продает станки для бритья, но втридорога – лезвия. Свежий пример – Nespresso Nestle с относительно дешевыми кофемашинами и дорогими капсулами. Эта бизнес-модель принесла Nestle миллиардные прибыли.

**Дирижер: руководя цепочкой  
создания ценности**

Компании-дирижеры сосредотачиваются на ключевых аспектах специализации, а все другие аспекты цепочки создания ценности передают на аутсорсинг профессиональным поставщикам услуг.

Известный пример данного шаблона – производитель спортивной одежды и обуви Nike. В начале 1970-х компания начала переводить производство своих продуктов в азиатские страны с низкой оплатой труда. Другая компания – China's Li & Fung – принимает заказы на производство и разработку самых разных товаров от таких гигантов, как Walmart, Toys R Us и других. Сама Li&Fung не занимается производством, а управляет всемирной сетью из более чем 10 тыс. поставщиков, которые выполняют ее заказы. Не владея ни единой фабрикой, компания каждый год получает миллиардные доходы.

**Долевая собственность:  
таймшер**

В случае использования этого шаблона клиенты приобретают не весь актив целиком, а только его долю. А компания получает дополнительную прибыль при условии, что разделение общей стоимости объекта на мелкие доли позволяет ей охватить более широкий круг потенциальных клиентов, а общие поступления превышают суммы, которые бы принесли прямые продажи.

Один из первопроходцев в этом шаблоне – компания NetJets, которая в 1960-х годах предложила модель долевого владения самолетами. Клиенты приобретают долю во владении самолетом, получая право на определенное количество летных часов. Есть примеры компаний, предлагающие долевое владение роскошными автомобилями, что дает право пользоваться ими на по недельной основе.

**Дополнительные возможности:  
доплата за опции**

В этой бизнес-модели основной продукт предлагается по конкурентной цене, а общая стоимость существенно увеличивается за счет многочисленных опций. Клиенты зачастую платят солидную надбавку за разные дополнительные возможности.

Хороший пример в этой отрасли – бюджетные авиалинии, среди которых одной из самых известных является Ryanair. Авторы приводят пример чека по одному из перелетов компании. Сам билет стоил 20 евро, но в чек вошла и оплата дополнительных опций: провоз багажа,

Задача лидера – не дать эмоциям сотрудников исказить смысл трансформации



спортивного инвентаря, приоритетная посадка, напиток и сэндвич на борту. И суммарно стоимость перелета поднялась до 140 евро, то есть стала в семь раз выше базовой цены.

#### Интегратор: участие от начала и до конца

В бизнес-модели «Интегратор» компания контролирует все или практически все элементы логистической цепочки, принимая непосредственное участие в различных этапах производственного процесса. Полный контроль позволяет организации экономить за счет охвата и эффективности.

Например, модный бренд Zara использует эту бизнес-модель. В отличие от большинства конкурентов, Zara решила не отдавать пошив одежды на аутсорсинг в Азию. Вместо этого компания разрабатывает дизайн и шьет большую часть одежды на собственных фабриках в Европе. Благодаря этому она в состоянии оперативно реагировать на изменения модных тенденций и колебания спроса. Как следствие, на выпуск новой коллекции (от создания набросков до привоза одежды в магазины) у Zara уходит две-три недели.

#### Оплата по факту пользования: платите только за то, чем воспользовались

Эта бизнес-модель предполагает оценивать и оплачивать конкретное использование клиентом товара или услуги. Пример этому – уже описанная модель производителя авиадвигателей Rolls-Royce. Другой пример – это проект Car2Go компании Daimler. Его клиенты арендуют машину на поминутной основе. Более того, не нужно указывать точное время возврата и разрешено возвращать ключи там, где более всего удобно клиенту. Этот проект набирает все большие обороты.

#### Ориентация на бедных: клиенты у основания пирамиды доходов

Этот шаблон нацелен на людей из самых бедных стран, которые находятся у основания пирамиды доходов. В целом к этой категории относятся люди, чей годовой доход составля-

ет менее \$2000. Их покупательная способность низкая, но с ними связан колоссальный потенциал продаж, поскольку половина населения Земли принадлежит к этой группе.

Например, в 1990-х годах Unilever вывела на рынок Индии стиральный порошок Wheel, специально имеющий такой состав, чтобы ткань можно было полоскать в реке (что для Индии не редкость). Компании удалось полностью переупаковать свою бизнес-модель, предложив очень низкую цену на продукт, который вскоре стал хитом продаж.

Другой пример – микрофинансовая организация Grameen Bank. В 2006 году эта компания и ее основатель Мухаммад Юнус удостоились Нобелевской премии мира за попытки экономического и социального развития с самых низов.

В основу системы заложена идея о том, что бедные люди обладают недооцененными умениями, которые позволят им заработать деньги для возврата долга. Около 98% заемщиков – это женщины из сельской местности. Поручителем займа выступает деревенская община, которая оказывает социальное давление на заемщика. Доля невозврата не превышает 2%, а это немислимый показатель для банков в развивающихся странах. А кредитный портфель банка измеряется миллиардами долларов.

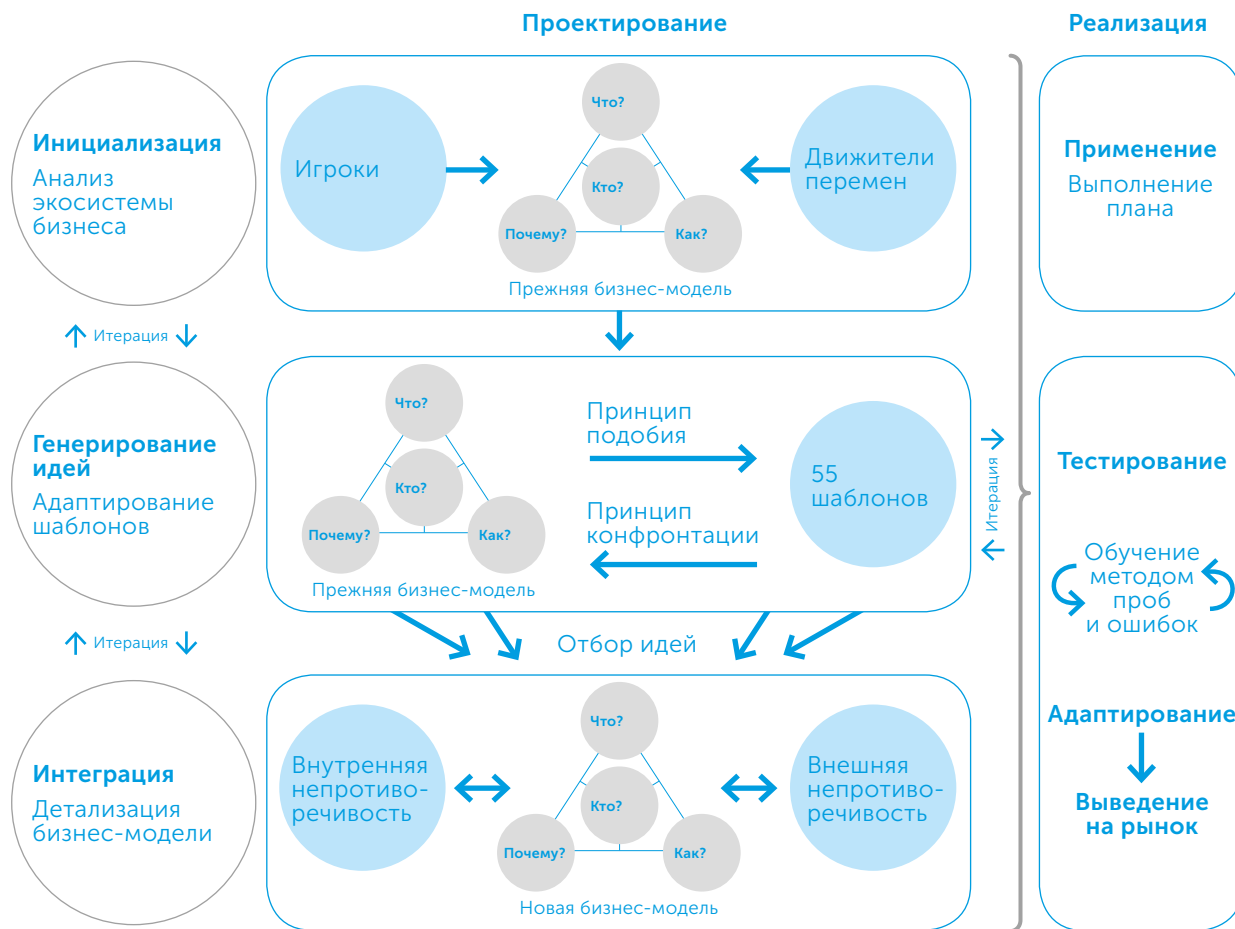
#### Открытый бизнес: совместное создание ценности

Эта бизнес-модель зачастую означает фундаментальный сдвиг парадигмы в бизнес-логике компании. Открытый бизнес подразумевает участие внешних партнеров в обычно закрытых процессах создания ценности, таких как исследование и разработка. Цель открытия бизнеса – повысить эффективность, завоевать долю на новых рынках, закрепить за собой стратегические преимущества. В таком случае бизнес-модель должна гармонизировать с бизнес-моделями будущих партнеров, а добавленная ценность – приносить пользу бизнесу.

По такому пути пошел модный бренд ABRIL Moda. Это сеть из 29 мелких текстильных компаний, базирующихся в Коста-Рике. Они сформировали консорциум и объединили усилия под зонтиком общего бренда. Компании

Визия без практической реализации есть не более чем галлюцинация

Навигатор по бизнес-моделям



успешно свели воедино все маркетинговые и коммуникационные ресурсы, что позволило консорциуму разделить между собой расходы на эффективное продвижение и тем самым заработать намного больше, чем в одиночку.

**Скрытый доход: поиск альтернативных источников**

При использовании этого шаблона бизнес перестает полагаться исключительно на продажу товаров или услуг. Вместо этого основным источником дохода служит третья сторона.

Известный способ применения данной модели – интегрировать в предложение рекламу, тем самым привлекая клиентов к рекламода-

телю-спонсору. Например, компания JCDesaux размещает наружную рекламу на общественных уличных объектах – автобусных остановках, автоматических общественных туалетах и т.д. Организация сотрудничает с городскими властями и операторами общественного транспорта, предоставляя объекты либо бесплатно, либо по заниженным ценам в обмен на эксклюзивные рекламные права. Эта модель обеспечивает JCDesaux 2 млрд евро в год.

Авторы напоминают: действие всегда важнее намерения. Особенно в тех случаях, когда речь идет об инновациях. Как говорил Томас Эдисон, визия без практической реализации есть не более чем галлюцинация ●●