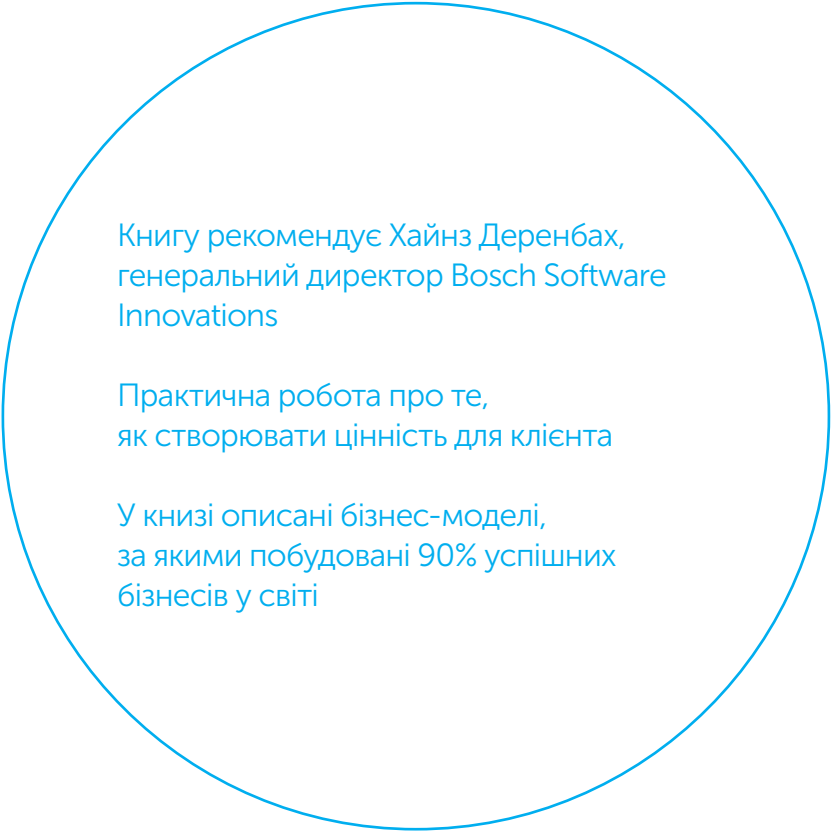


Бізнес-моделі

55 найкращих шаблонів



Книгу рекомендує Хайнз Деренбах,
генеральний директор Bosch Software
Innovations

Практична робота про те,
як створювати цінність для клієнта

У книзі описані бізнес-моделі,
за якими побудовані 90% успішних
бізнесів у світі

Основна ідея

Автори пропонують практичний метод створення інноваційних бізнес-моделей. Він ґрунтується на широких емпіричних дослідженнях та аналізі найбільш революційних бізнес-моделей за останні 50 років. Дослідникам вдалося виявити шаблони, що лежать в їхній основі. Вони з'ясували, що понад 90% усіх інноваційних моделей комбінують наявні ідеї з інших сфер. Зрештою, автори запропонували 55 шаблонів успішних бізнес-моделей.



Олівер Гассман – професор швейцарського Університету Санкт-Галлена. Входить до переліку топ-5 найбільш цитованих професорів за версією німецької Академічної асоціації з бізнес-досліджень та до списку топ-45 дослідників світу за версією Міжнародної асоціації менеджменту технологій (AMOT). Співзасновник BMI-Lab, яка фокусується на інноваціях у бізнес-моделюванні.

Каролін Франкенбергер – професорка стратегічного менеджменту в Університеті Люцерна. Працювала в McKinsey & Company консультанткою із питань інновацій у бізнес-моделях і стратегічних змін. Колишня директорка BMI-Lab, а зараз управляє дослідницькими проектами з бізнес-моделювання.



Мікаела Шик – наукова співробітниця Інституту управління технологічним розвитком в Університеті Санкт-Галлена. Основна сфера інтересів – управління інноваціями. Працювала старшою консультанткою в BMI-Lab, а також у Центрі дослідження дизайну Стенфордського університету.

Інновації у бізнес-моделюванні

Будь-який інженер у своїй роботі дотримується усталених методів проектування, які хоча й не гарантують бездоганного результату, але збільшують імовірність успіху. Проте у сфері управління бізнесом автори не змогли знайти інструмент для вирішення найважчого завдання організації – створення інноваційної бізнес-моделі. Це спонукало їх розробити власну методологію бізнес-моделювання.

Чому деякі успішні компанії-гіганти втрачають свою конкурентну перевагу? Можна згадати кейси на кшталт Nokia, Motorola, Kodak, Lehman Brothers і багато інших. Відповідь лежить на поверхні: їм не вдалося пристосувати свою бізнес-моделю до нового середовища.

Довгостроковий успіх компанії залежить від її вміння створювати і перестворювати інноваційну бізнес-модель. І головне запитання, яке повинні ставити собі великі компанії, звучить так: як я можу змінити правила гри? А це означає заміну застарілої бізнес-моделі більш сучасною.

У нинішніх умовах вже не можна обмежитися інноваційним продуктом або процесом. Вони обидва застарівають з дедалі більшою швидкістю. Дослідження свідчать, що в інноваційну бізнес-модель закладено набагато більший потенціал успіху, ніж в інноваційний процес або продукт. Тому лідери у різних сферах оновлюють свою бізнес-модель удвічі частіше за інші компанії. Ми живемо у світі короткочасних конкурентних переваг. Утримати успіх можна лише в тому випадку, якщо його

П'ять основних думок

1

Довгостроковий успіх компанії залежить від її вміння створювати і перестворювати інноваційну бізнес-модель.

2

Бізнес-модель складається з чотирьох вимірів: клієнт (хто?), ціннісна пропозиція (що?), ланцюжок створення цінності (як?), механізм отримання прибутку (чому?). Інноваційне перетворення бізнес-моделі вимагає зміни щонайменше двох із чотирьох вимірів.

3

Три основні проблеми, які перешкоджають створенню інноваційної бізнес-моделі: неспроможність мислити поза межами домінуючої у цій сфері бізнес-логіки; невміння мислити категоріями бізнес-моделей, а не технологій і продуктів; нестача системних інструментів.

4

90% усіх успішних інноваційних бізнес-моделей фактично можна звести до 55 шаблонів.

5

Дії завжди важливіші за наміри, особливо в тих випадках, коли мова йде про інновації.

першопричини постійно аналізуються й переглядаються.

Що таке бізнес-модель

Автори пропонують своє трактування концепції бізнес-моделі. Воно складається з чотирьох елементів (або вимірів):

1. Клієнт (хто?). Хто є нашими цільовими клієнтами (клієнт знаходиться в основі будь-якої бізнес-моделі)? На які споживчі сегменти потрібно націлюватися, й які з них будуть охоплені бізнес-моделлю?

2. Ціннісна пропозиція (що?). Що ми пропонуємо клієнтам? Визначення пропозиції компанії і опис того, як компанія задовольняє потреби цільових клієнтів.

3. Ланцюжок створення цінності (як?). Як ми створюємо свої продукти? Процеси та дії у поєднанні з відповідними ресурсами і засобами.

4. Механізм отримання прибутку (чому?). Чому компанія є прибутковою? Структура і механізми генерування прибутку.

Інакше кажучи, бізнес-модель визначає, хто ваші клієнти, що ви продаєте, як формуєте пропозицію і чому ваш бізнес приносить прибуток.

Інноваційне перетворення бізнес-моделі вимагає зміни щонайменше двох із чотирьох вимірів. Наприклад, виробник авіадвигунів Rolls-Royce впровадив бізнес-модель «Оплата за льотну годину». Клієнти не купували двигун, а купували льотні години. Компанія залишала за собою право володіння і несла відповідальність за обслуговування і ремонт. Тобто Rolls-Royce, не змінивши профіль клієнта (авіакомпанії), змінила ціннісну пропозицію (що?), ланцюжок створення цінності (як?) і механізм отримання прибутку (чому?).

Складнощі бізнес-моделювання

Автори стверджують, що появі інноваційних бізнес-моделей перешкоджає, у першу чергу, недостатнє розуміння цього

поняття. Вони виділили три основні проблеми, з якими стикаються керівники:

1. Важко мислити поза межами домінуючої у цій сфері бізнес-логіки. Що більше ми знаємо, то міцніше застряємо в колії звичного способу мислення. Потрібно вибиратися із зони комфорту ще до того, як бізнес-модель перестане приносити гроші. Це стало причиною банкрутства Kodak, хоча саме ця компанія розробила перший у світі цифровий фотоапарат у далекому 1975 році. Нові ідеї можна знайти лише за межами загальновідомих концепцій.

2. Складно мислити категоріями біз-

В інноваційну бізнес-модель закладено набагато більший потенціал успіху, ніж в інноваційний процес або продукт

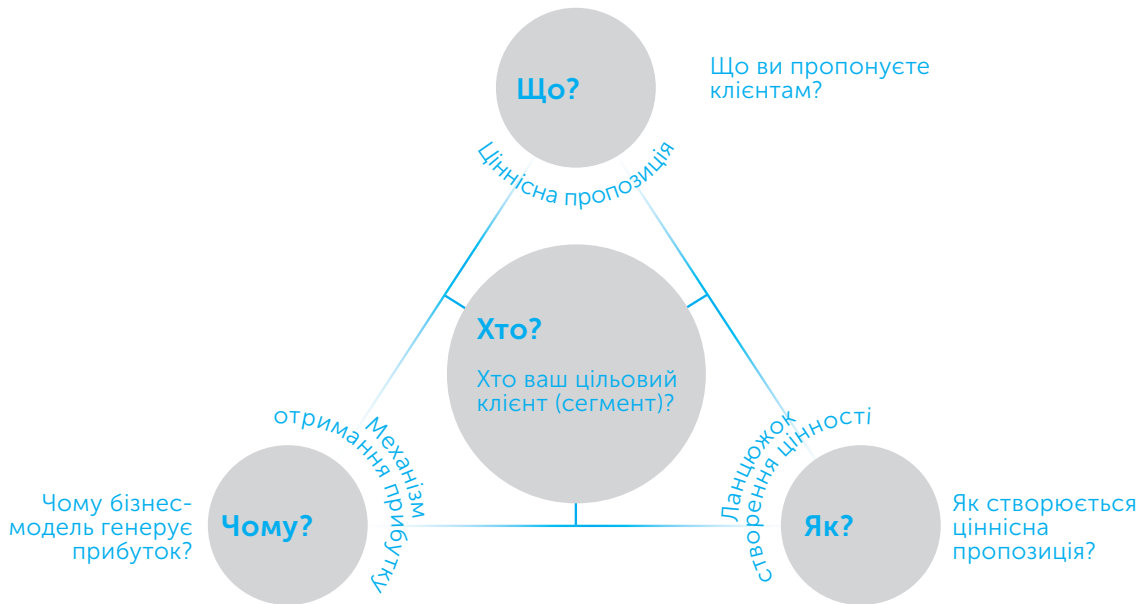
нес-моделей, а не технологій і продуктів. Люди думають, у першу чергу, про те, що можна побачити і випробувати, про продукти й технології. Більшості з нас набагато важче мислити абстрактними категоріями, до яких належить і бізнес-модель.

3. Брак системних інструментів. Існує міф, що створення інновацій – це хаотичний процес, який під силу тільки творчим геніям. Але це не так, якщо у менеджера є необхідні інструменти для інноваційного перетворення своєї бізнес-моделі. Стимулювання і реалізація інноваційного процесу – це першочергове завдання будь-якого керівника. І це те, що відрізняє справжнього лідера від адміністратора-виконавця.

Навігатор по бізнес-моделях

Автори розробили власну методологію створення інноваційних бізнес-моделей.

Чотири виміри бізнес-моделі



Вони дослідили багато успішних прикладів, що виникли за останні півстоліття. Виявилося, що майже 90% усіх успішних інноваційних бізнес-моделей фактично поєднують елементи бізнес-моделей, що існують в інших сферах. І авторам вдалося виокремити 55 шаблонів, на яких ґрунтуються 9 з 10 інновацій у бізнес-моделюванні.

Бізнес-модель – це специфічна конфігурація з чотирьох основних вимірів (хто – що – як – чому), яка переконливо довела свою ефективність. Найважливіше – розуміння елементів бізнес-моделей за межами своєї сфери і в їх творчому комбінуванні.

Автори створили такий собі навігатор по бізнес-моделях – спеціальну покрокову методологію бізнес-моделювання (див. малюнок). У ній розмежовані два етапи – проектування та реалізація.

Перш ніж почати розробку нової бізнес-моделі, необхідно визначити загальну відправну точку і напрямок, в якому компанія планує рухатися. Адже бізнес-модель – це не річ у собі, а складна система вза-

ємозв'язків у екосистемі бізнесу. Потрібно добре розуміти, які ролі присутні у вашій екосистемі, які зв'язки між ними, яким є нинішнє місце компанії у цій екосистемі. Успішне перетворення бізнес-моделі передбачає, що ви добре розумієте всіх гравців екосистеми (партнерів, конкурентів), а також розумієтесь на технологіях і трендах у своїй сфері діяльності.

Наступний крок – генерування ідей. За методологією авторів, це можна зробити на основі 55 шаблонів бізнес-моделей, використовуючи три стратегії адаптації:

- **Перенесення** – застосування існуючої бізнес-моделі в іншій сфері.
- **Комбінування** – перенесення та інтеграція двох бізнес-моделей.
- **Важіль** – компанія використовує успішну бізнес-модель для іншої продуктової лінійки.

У роботі з шаблонами важливі два принципи. Перший – принцип подібності, коли варто себе запитати: яким чином зміниться моя бізнес-модель після адаптації шабло-

ну X до моєї компанії? Другий – принцип конфронтації, який стверджує: потрібно вийти за межі звичного стилю мислення і знайти абсолютно нові й несподівані сфери для інновацій.

І останній крок на цьому етапі – інтеграція, а саме формування бізнес-моделі. Нові ідеї потрібно скласти у цілісну бізнес-модель (хто – що – як – чому). Успішна інноваційна бізнес-модель не тільки йде врозріз із традиційною логікою вашої сфери діяльності, але й відрізняється високим ступенем внутрішньої узгодженості.

Зробивши перші три кроки, компанія завершує розробку бізнес-моделі. Наступний етап – реалізація, коли в реальному часі й із реальними контрагентами потрібно втілити задуману зміну правил.

Автори рекомендують покроковий підхід до впровадження інноваційної бізнес-моделі. Замість того щоб запустити її одразу в глобальному масштабі, варто діяти розумніше: готувати і тестувати прототипи на невеликому масштабі. Так мінімізуються ризики і з'являється можливість для нових відкриттів. Після декількох циклів «проекування – створення прототипу – тестування» і корекції стратегії можна сміливо виводити бізнес-модель на ринок.

Управління змінами

Подолання внутрішнього опору в компанії – найскладніше у процесі створення інноваційної бізнес-моделі. Більшість людей не бажають змінюватися, тому управління змінами вимагає рішучого керівництва. Недостатньо просто повідомити працівників про майбутні перетворення. Без підтримки найвищого керівництва будь-які ідеї, якими б чудовими вони не були, приречені на провал. Авторі пропонують п'ять найважливіших способів управління змінами:

- **Демонстрація свого інтересу.** Інноваційне перетворення бізнес-моделі має здійснюватися в напрямку згори донизу. Керівники мають самі продемонструвати відданість змінам.

- **Залучення працівників до управління змінами.** Якщо людина включена до процесу змін, її погляди стають ширшими, а мотивація зростає.

- **Залучення активних прихильників і лідерів.** Проактивні особистості прискорюють процес і мобілізують інших.

- **Уникнення когнітивних упереджень.** Людям властиво помилятися через психологічні особливості процесу мислення. Завдання лідера – не дати емоціям працівників спотворити розуміння трансформації.

- **Культивування енергії та дисциплінованості.** Потрібно зосередитися на боротьбі з короткостроковими спокусами і робити те, що корисно для створення і впровадження інноваційної бізнес-моделі. Довго-

Довгострокова візія має перемогти короткострокові проблеми та бажання

строкова візія має перемогти короткострокові проблеми й бажання.

Шаблони бізнес-моделей

Для успішної роботи з навігатором по бізнес-моделях варто глибоко осмислити шаблони, запропоновані авторами. Значна частина книги – це опис кожного з 55 шаблонів. Пропонуємо ознайомитися з найбільш нестандартними з них.

Айкідо: перетворення сильних сторін суперника на слабкі

Айкідо – вид бойового мистецтва, що передбачає переспрямування енергії суперника проти нього самого. Для компанії це означає, що вона прагне зайняти позицію, діаметрально протилежну позиції конкурентів, уникаючи прямої конфронтації.

Приклад використання цього шаблону – глобальна мережа роздрібних косметичних магазинів The Body Shop. Засновниця ком-

Варто замислитися

Як моя компанія може **змінити правила гри?**

1

Як **подолати внутрішній опір** при впровадженні інноваційної бізнес-моделі?

2

Як **не потрапити до пасток** домінуючої у вашій сфері бізнес-логіки, як Nokia, Kodak та інші?

3

Варто зробити

Дослідити, **які бізнес-моделі** існують на вашому ринку

1

Знайти відповіді на запитання: хто ваші клієнти? що ви продаєте? як формуєте пропозицію? чому ваш бізнес приносить прибуток?

2

Проаналізувати, **що саме у вашій компанії перешкоджає** інноваційному бізнес-моделюванню

3

панії Аніта Роддік так описує свою стратегію: «Я стежу за вектором розвитку косметичної сфери і рухаюся в протилежному напрямку».

Характерні риси The Body Shop – відсутність дорогих рекламних кампаній і маркетинговий бюджет, який більш ніж у п'ятеро менший за бюджет конкурентів. Ця мережа – така собі біла ворона, надуспішна у своєму сегменті.

Бритва і лезо: наживка і гачок

При використанні цього шаблону базовий продукт пропонується за низькою ціною або взагалі безкоштовно. А додаткові товари, необхідні для користування базовим продуктом, – за дуже високими цінами. Ця бізнес-модель особливо приваблює у тих випадках, коли аксесуари до товару використовуються часто.

Одним з піонерів цієї моделі став Джон Рокфеллер, який в кінці XIX століття почав продавати в Китаї дешеві гасові лампи. Щоб користуватися цими лампами, покупцям доводилося купувати дорогий гас, який Рокфеллер виробляв на своїх нафтоперегінних заводах. Ця бізнес-модель приносила фантастичний прибуток і зробила Рокфеллера найбагатшою людиною у світі.

Відомі приклади – це Gillette, яка дешево продає верстати для гоління, але втридорога – леза. Свіжий приклад – Nespresso Nestle з відносно дешевими кавамашинами й дорогими капсулами. Ця бізнес-модель принесла Nestle мільярдні прибутки.

Диригент: управління ланцюжком створення цінності

Компанії-диригенти зосереджуються на ключових аспектах спеціалізації, а всі інші аспекти ланцюжка створення цінності передають на аутсорсинг професійним постачальникам послуг.

Відомий приклад цього шаблону – виробник спортивного одягу і взуття Nike. На початку 1970-х компанія почала переводити виробництво своїх продуктів у азійські країни з низькою оплатою праці. Інша

компанія – China's Li & Fung – приймає замовлення на виробництво і розробку різних товарів від гігантів на кшталт Walmart, Toys R Us та інших. Сама Li & Fung не займається виробництвом, але керує глобальною мережею з понад 10 тис. постачальників, які виконують її замовлення. Не володіючи жодною фабрикою, компанія щороку отримує мільярдні доходи.

Часткова власність: таймшер

У випадку використання цього шаблону клієнти купують не весь актив повністю, а тільки його частку. А компанія отримує додатковий прибуток за умови, що поділ загальної вартості об'єкта на дрібні частки дозволяє їй охопити ширше коло потенційних клієнтів, а загальні надходження перевищують суми, які б забезпечив прямий продаж.

Один з першопрохідців у використанні цього шаблону – компанія NetJets, яка в 1960-ті запропонувала модель пайового володіння літаками. Клієнти купують частку у володінні літаком, отримуючи право на певну кількість льотних годин. Є приклади компаній, які пропонують часткове володіння розкішними автомобілями, що дає право користуватися ними на потижневі основі.

Додаткові можливості: доплата за опції

У цій бізнес-моделі основний продукт пропонується за конкурентною ціною, а загальна вартість істотно підвищується завдяки численним опціям. Клієнти часто платять значно більше за різні додаткові можливості.

Вдалих приклад у цій сфері – бюджетні авіалінії, серед яких однією з найвідоміших є Ryanair. Автори наводять чек з одного з перельотів компанії. Сам квиток коштував 20 євро, але до чека увійшла й оплата додаткових опцій: перевезення багажу, спортивного інвентаря, пріоритетна посадка, напій та сендвіч на борту. І сумарно вартість перельоту збільшилася до 140 євро, тобто стала в сім разів вищою за базову ціну.

Інтегратор: участь від початку й до кінця

У бізнес-моделі «Інтегратор» компанія контролює всі або практично всі елементи логістичного ланцюжка, беручи безпосередню участь у різних етапах виробничого процесу. Повний контроль дозволяє організації заощаджувати завдяки охопленню та ефективності.

Наприклад, модний бренд Zara використовує цю бізнес-модель. На відміну від більшості конкурентів, Zara вирішила не віддавати пошиття одягу на аутсорсинг до Азії. Натомість компанія розробляє дизайн і відшиває більшу частину одягу на власних фабриках у Європі. Завдяки цьому вона здатна оперативно реагувати на зміни модних тенденцій і коливання попиту. Результат: на випуск нової колекції (від створення нарисів до привезення одягу в магазини) у Zara йде два-три тижні.

Оплата за фактом користування: сплачуєте тільки за те, чим скористалися

Ця бізнес-модель передбачає оцінку й оплату конкретного використання клієнтом товару або послуги. Приклад – вже описана модель виробника авіадвигунів Rolls-Royce. Інший приклад – це проєкт Car2Go компанії Daimler. Його клієнти орендують машину похвилинно. Крім того, не потрібно вказувати точний час повернення і дозволено повертати ключі там, де найзручніше клієнту. Цей проєкт набирає дедалі більших обертів.

Фокус на бідних: клієнти на нижніх щаблях піраміди доходів

Цей шаблон націлений на людей з найбідніших країн, які знаходяться на нижніх щаблях піраміди доходів. Загалом до цієї категорії належать люди, чий річний дохід становить менше \$2000. Їхня купівельна спроможність низька, але з ними пов'язаний колосальний потенціал продажу, оскільки половина населення Землі належить до цієї групи.

Наприклад, у 1990-ті Uniliver вивела на ринок Індії пральний порошок Wheel, який

спеціально мав такий склад, щоб тканину можна було полоскати в річці (що для Індії не є рідкістю). Компанії вдалося повністю перепакувати свою бізнес-модель, запропонувавши дуже низьку ціну на продукт, який незабаром став хітом продажу.

Інший приклад – мікрофінансова організація Grameen Bank. У 2006 році ця компанія та її засновник Мухаммад Юнус одержали Нобелівську премію миру за спроби економічного і соціального розвитку низу.

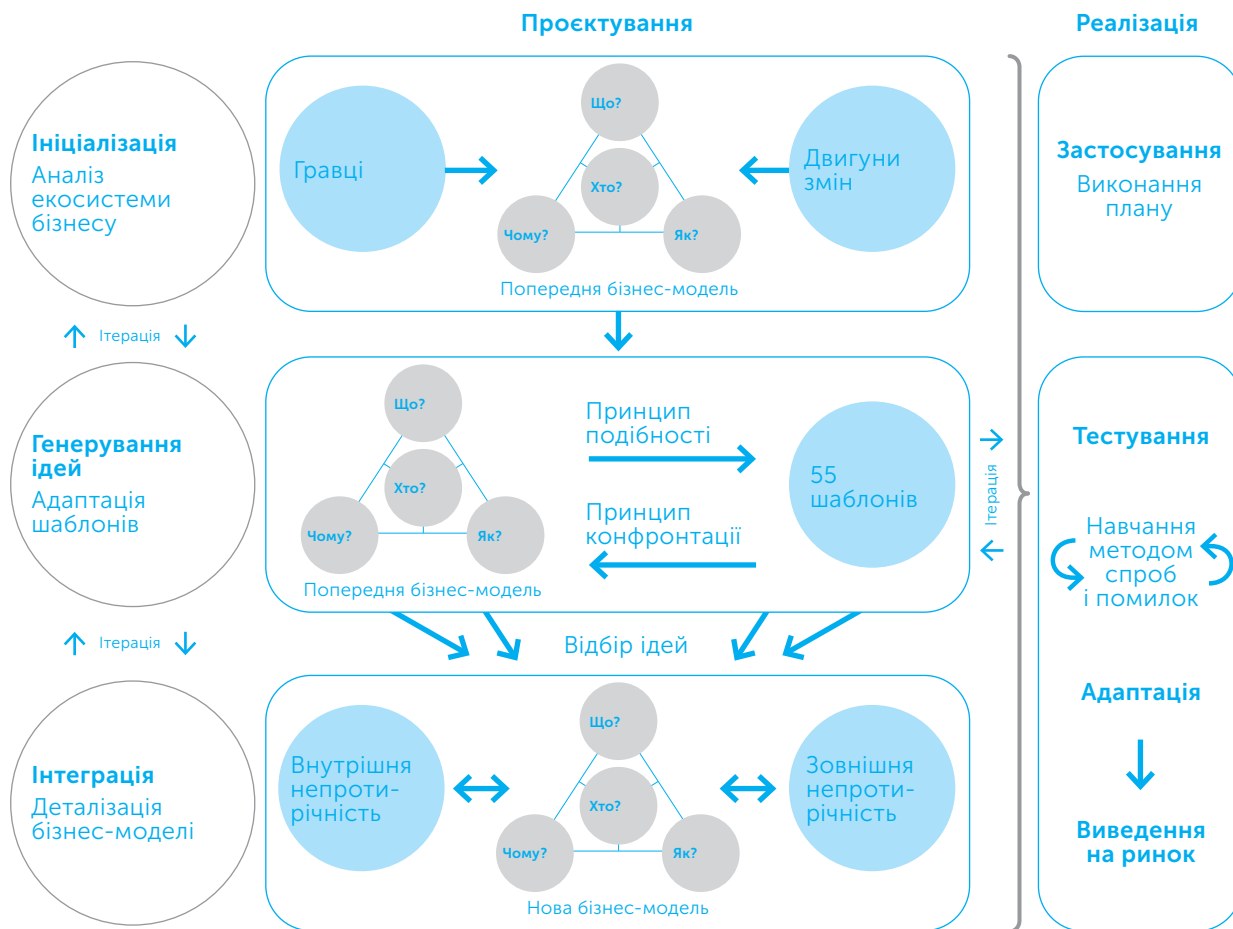
В основу системи закладено ідею про те, що бідні люди мають недооціненні вміння, які дозволяють їм заробити гроші для повернення боргу. Майже 98% позичальників – це жінки з сільської місцевості. Поручителем позики виступає сільська громада, яка чинить соціальний тиск на позичальника. Відсоток неповернення не перевищує 2%, а це немислимий показник для банків у країнах, що розвиваються. А кредитний портфель банку вимірюється мільярдами доларів.

Відкритий бізнес: спільне створення цінності

Ця модель часто означає фундаментальне зрушення в бізнес-логіці компанії. Відкритий бізнес означає участь зовнішніх партнерів у зазвичай закритих процесах створення цінності на кшталт дослідження та розробки. Мета відкриття бізнесу – підвищити ефективність, завоювати частку на нових ринках, закріпити за собою стратегічні переваги. У такому випадку бізнес-модель має гармоніювати з бізнес-моделями майбутніх партнерів, а додана цінність – приносити користь бізнесу.

Такий шлях обрав модний бренд ABRIL Moda. Це мережа з 29 дрібних текстильних компаній, що базуються в Коста-Ріці. Вони сформували консорціум і об'єднали зусилля під парасолькою спільного бренда. Компанії успішно поєднали усі маркетингові та комунікаційні ресурси, що дозволило консорціуму розділити між собою витрати на ефективне просування і заробити набагато більше, ніж поодиночі.

Навігатор по бізнес-моделях



Прихований дохід: пошук альтернативних джерел

У використанні цього шаблону бізнес перестає покладатися виключно на продаж товарів або послуг. Замість цього основним джерелом доходу є третя сторона.

Відомий спосіб застосування цієї моделі – інтегрувати в пропозицію рекламу, у такий спосіб приводячи клієнтів до рекламодавця-спонсора. Наприклад, компанія JCDecaux розміщує зовнішню рекламу на громадських вуличних об'єктах – автобусних

зупинках, автоматичних громадських туалетах тощо. Організація співпрацює з міською владою та операторами громадського транспорту, надаючи об'єкти або безкоштовно, або за заниженими цінами в обмін на ексклюзивні рекламні права. Ця модель забезпечує JCDecaux 2 млрд євро на рік.

Автори нагадують: дії завжди важливіші за наміри. Особливо у тих випадках, коли мова йде про інновації. Як казав Томас Едісон, візія без практичної реалізації є не більш ніж галюцинацією ●●