

Консультационная программа IFC в Европе и Центральной Азии

5 инструментов для развития вашей бизнес-модели



В партнерстве с:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Швейцарская конфедерация



EVD
international
business and cooperation



IFC | **International
Finance Corporation**
World Bank Group

Пособие подготовлено и издано в рамках программы Международной финансовой корпорации (IFC) «Преодоление последствий кризиса в корпоративном секторе» при финансовой поддержке Швейцарской Конфедерации и Агентства по международному бизнесу и сотрудничеству

Автор:

Александр Мертенс, консультант Международной финансовой корпорации

Взгляды, изложенные в этом пособии, не обязательно совпадают с мнением Международной финансовой корпорации, Группы Всемирного банка, Агентства по международному бизнесу и сотрудничеству (EVD) или Швейцарской Конфедерации (Swiss Confederation).

Информация, изложенная в пособии, предназначена для общего пользования. На IFC, группу Всемирного банка, Агентство по международному сотрудничеству или Швейцарскую Конфедерацию не может быть возложена никакая ответственность за любые убытки, расходы, причиненный вред, долговые обязательства и / или любые другие возможные последствия, возникшие в результате опубликования или использования информации, содержащейся в руководстве.

Все права защищены. Вся информация и материалы, использованные в процессе подготовки этого пособия, являются собственностью IFC.

Воспроизведение, копирование и распространение пособия и / или его частей в любой форме разрешено с обязательной ссылкой на это пособие.

*© Программа Международной финансовой корпорации
«Преодоление последствий кризиса в корпоративном секторе»*

5 инструментов для развития вашей бизнес-модели

Предисловие

Эта пособие подготовлено в рамках проекта Международной финансовой корпорации по преодолению последствий кризиса в корпоративном секторе. В ходе проекта в разных регионах Украины было проведено несколько десятков семинаров по управлению бизнесом в посткризисных условиях. Мы встречались с сотнями предпринимателей и менеджеров, провели десятки интервью с руководителями бизнеса. Один из ключевых выводов, который можно сделать из этих встреч: бизнес будет устойчивым и успешным, если он способен меняться в ответ на изменения в конкурентной среде, поведении потребителей, макроэкономических условиях. Те руководители, которые вовремя замечают, а иногда и предвидят изменения, своевременно и адекватно на них реагируют, перестраивая деятельность своих компаний, – добиваются успеха даже несмотря на неблагоприятные условия, подобные кризисной ситуации последних лет.

Весной 2010 г. мы проводили очередной семинар по бизнес-моделированию в одном из областных центров Украины. Речь шла об изменениях в бизнесе, позволяющих развиваться в условиях спада спроса и возрастающей конкуренции. Один из участников семинара, владелец крупной компании, занимающейся пошивом

одежды известных мировых брендов по так называемой «давальческой» схеме, признал, что важнейшую угрозу для его бизнеса представляет конкуренция со стороны китайских производителей, соперничать с которыми по цене не представляется возможным. В процессе обсуждения мы пришли к выводу, что ценовая конкуренция в этом случае – действительно путь в никуда, однако существует более эффективное решение: вместо того, чтобы предлагать заказчикам «то же самое, но дороже», нужно изменить потребительское ценностное предложение, воспользовавшись своими конкурентными преимуществами, в частности географической близостью к заказчикам и высокой квалификацией своих сотрудников, что позволяет сделать основной акцент на выполнении заказов небольшими партиями и в предельно сжатые сроки, к тому же с существенными дополнительными гарантиями качества. Такие изменения не просто ослабляют давление ценовой конкуренции, они позволяют увеличить цену, т.к. мы предлагаем то, что основные конкуренты предоставить не способны, и при этом – что самое главное – мы помогаем заказчикам в реализации их сегодняшних стратегий, так как быстрое обновление моделей, небольшие партии, мгновенная реакция на изменение предпочтений потребителей являются определяющими современными тенденциями на рынке модной одежды.

Подобные решения – это не просто вариации «позиционирования», *это изменение бизнес-модели компании*, начиная с целевых сегментов потребителей, ценностного предложения и заканчивая внутренними процессами, стратегией коммуникаций и управления человеческими ресурсами. Этот случай, как и множество других примеров, убеждает, что ресурс конкурентоспособности часто состоит не просто в снижении издержек или поиске какой-то своей, пусть небольшой, но надежной, рыночной «ниши». Ключ к конкурентоспособности кроется в построении современной, динамичной, эффективной бизнес-модели, которая способна предложить эффективные решения для потребителя и организовать деятельность компании, ее взаимодействие с другими участниками сети создания ценности так, чтобы устойчиво получать прибыль.

Можно назвать, как минимум, две причины, почему процесс обсуждения и формулирования бизнес-модели должен принести компании пользу. Во-первых, в ходе такого обсуждения появляются новые идеи относительно того, как сделать бизнес-модель более эффективной и устойчивой. Во-вторых, всесторонне продуманная и четко сформулированная бизнес-модель обеспечит более успешные коммуникации как внутри компании – с теми людьми, от которых зависит ее реализация, так и вне ее – с

потребителями, партнерами и инвесторами.

Наша цель – предложить несколько практических инструментов, которые могли бы помочь в поиске решений по развитию бизнеса и эффективной их реализации. Эти инструменты представляют собой обобщение современных разработок известных экспертов, консультантов, исследователей, прошедших практическую апробацию во множестве компаний и доказавших свою результативность.

Говоря «инструменты», мы не имеем в виду – «готовые рецепты». Каждый из инструментов представлен в виде задания, которое может стать предметом обсуждения для руководителей компании. Подобные задания помогают структурировать дискуссию, сделать ее продуктивной. Содержание книги можно рассматривать как возможный сценарий «стратегической сессии», в ходе которой шаг за шагом определяются главные направления развития бизнеса. Каждое из заданий предполагает получение конкретного результата – идей, а самое главное – *решений*, направленных на совершенствование бизнес-модели.



«5 инструментов» – это 5 заданий, которые приведены в тексте в качестве предмета для обсуждения менеджерами компании с целью поиска новых идей и решений для совершенствования бизнес-модели

Мы предлагаем начать с системного анализа нынешнего состояния компании – ее ключевых активов, возможностей, структуры отношений между стейкхолдерами (**Раздел 1** «Что представляет собой ваш бизнес сегодня»). Такой анализ позволит более точно и глубоко уяснить, какие направления развития и роста бизнеса реальны и выгодны. Следующий шаг (**Раздел 2** «Бизнес-модель») – описание и анализ бизнес-модели компании. С помощью канвы бизнес-модели мы раскладываем схему работы бизнеса «по полочкам», начиная с категорий и сегментов потребителей, продукта (ценностного предложения), каналов продаж и способов построения отношений с клиентами и заканчивая ключевыми активами и процессами, необходимым партнерством и, что очень важно, – потоками доходов и затрат. Использование канвы предполагает возможности эффективно структурировать обсуждение, сделать его системным, найти способы повышения эффективности и проанализировать альтернативные варианты моделей построения бизнеса.

Любой бизнес функционирует в рамках сети создания ценности («экосистемы»), взаимодействуя с потребителями, поставщиками, партнерами, инвесторами. Возможности для роста часто связаны с расширением сети и повышением эффективности взаимодействия с ее участниками (**Раздел 3** «Сеть создания ценности»).

Важнейшим компонентом бизнес-модели выступает ценностное предложение, т.е. совокупность всех важных для потребителя свойств и характеристик продукта. В **Разделе 4** «Ценностное предложение» речь идет о том, как с помощью *стратегической канвы* выйти на изменения в ценностном предложении, способные обеспечить устойчивый спрос и прибыльность компании. В **Разделе 5** «Доходы и ценообразование» обсуждается вопрос выбора модели потока доходов и стратегии ценообразования как необходимых условий прибыльности бизнеса.

Действенную бизнес-модель невозможно создать моментально. Это результат множества решений по инвестированию ресурсов для создания ключевых активов, которые становятся основой конкурентных преимуществ. Критически важным в создании бизнес-модели являются организационные взаимоотношения и коммуникации с заинтересованными сторонами. Все эти вопросы обсуждаются в **Разделе 6** «Воплощение бизнес-модели».

Содержание

Предисловие.....	2
Содержание.....	5
1. Что представляет собой ваш бизнес?	7
1.1. Активы.....	9
1.2. Возможности.....	10
1.3. Стейкхолдеры	11
2. Бизнес-модель	15
2.1. Что такое «бизнес-модель»	16
2.2. Компоненты бизнес-модели.....	17
2.3. Канва бизнес-модели	19
2.4. Изменения в бизнес-модели.....	24
3. Сеть создания ценности	27
3.1. Компания и потребители.....	28
3.2. Компания и конкуренты.....	30
3.3. Компания и производители дополняющих товаров.....	30
3.4. Бизнес-модель как схема взаимодействия компании с участниками сети создания ценности.....	31

4. Ценностное предложение	33
4.1. Потребители.....	34
4.2. Компоненты ценностного предложения	35
4.3. Ценностное предложение, группы потребителей и затраты	37
4.4. Стратегическая канва	39
5. Доходы и ценообразование	43
5.1. Потоки доходов в сети создания ценности	44
5.2. Ценообразование.....	47
6. Воплощение бизнес-модели	49
6.1. Выбор стратегии и создание ключевых активов	50
6.2. Организация	53
6.3. Тестирование	54
6.4. Коммуникации	55
Глоссарий	60
Рекомендованная литература	62

1

**Что представляет
собой ваш бизнес?**



1. Что представляет собой ваш бизнес?

Глубокое понимание того, что представляет собой данный бизнес сегодня, чем располагает компания, – хорошая отправная точка для поиска путей развития и повышения эффективности бизнес-модели. Такой анализ полезен не только для компаний с развитым бизнесом, но и для «стартапов» – компаний, находящихся в самом начале своего становления. Бизнес, даже на начальной стадии, может располагать оригинальной идеей продукта, знаниями и опытом предпринимателей, технологией, другими активами, которые станут основой для развития.

Любой бизнес – и самый простой, и сложный – можно представить в виде баланса, где в левом столбце (там, где в бухгалтерском балансе приведены «активы») находится все то, чем компания располагает и что позволяет ей осуществлять свою деятельность и зарабатывать деньги сегодня и в будущем, – не только имеющиеся активы, но и возможности развития.

Рисунок 1. Что представляет собой ваш бизнес



1.1. АКТИВЫ

Активы – это результат инвестиций, сделанных в прошлом, все то, что позволяет компании производить товары или оказывать услуги. Это не только материальные средства производства или оборотный капитал. К активам следует отнести все то, что мы имеем и используем в процессе создания ценности, что составляет *основу наших ключевых компетенций*, а также все то, что позволяет нам удерживать рыночную власть, а именно:

- материальные активы,
- технология и процессы,
- человеческий капитал (знания, умения, навыки, способности, опыт, мотивация сотрудников организации),
- организационные компетенции – что именно наша компания умеет делать особенно эффективно,
- репутация, бренд,
- база потребителей,
- отношения с потребителями, поставщиками и другими участниками сети создания ценности (например, взаимное доверие или затраты потребителей на переключение),
- доступ к ключевым для нашего бизнеса ресурсам,
- доступ к рынку,
- барьеры для входа конкурентов.

Ключевыми мы назовем активы, которые одновременно обладают двумя свойствами:

- они критично важны для бизнеса: без них производство нашего продукта либо вообще невозможно, либо приемлемый уровень эффективности не будет достигнут;
- они уникальны, по крайней мере – по некоторым своим свойствам, и либо не могут быть воспроизведены конкурентами, либо для этого им потребуется значительное время и инвестиции.

Даже если компании работают на одном рынке, их ключевые активы могут быть различными. Для одной производственной компании ключевыми активами являются узнаваемый бренд и эффективная система дистрибуции, для другой – технология производства, которую конкуренты не в состоянии повторить. Для одного ресторана ключевые активы – это выгодное местоположение, обеспечивающее постоянный поток посетителей, и профессионализм персонала, позволяющий полагаться на лояльность клиентов, для другого – репутация «модного» места, где собираются «лидеры мнений» и происходят интересные события.

Ключевые компетенции компании – важнейшая разновидность ключевых активов. Это умение и способность осуществлять определенные действия лучше, качественнее,

эффективнее других. Компетенции не возникают моментально и «на пустом месте»: чтобы они появились, понадобятся и время, и инвестиции.

Топ-менеджеры компании *Nike*, например, ключевыми компетенциями, которые компания развивала на протяжении всей своей истории, называют четыре:

- бренд-менеджмент мирового класса;
- способность выращивать спортивных звезд, которые становятся «иконами» бренда;
- способность осуществлять высокоэффективные и инновационные исследования и разработки;
- эффективная сеть сбыта через систему фирменных магазинов.

Под *ключевым бизнесом* компании будет правильным понимать не какой-то отдельно взятый («основной») вид деятельности, а все направления, в которых задействованы и эффективно используются ключевые активы. Концентрация на развитии указанных выше ключевых компетенций, развитие новых направлений бизнеса, в которых все эти компетенции эффективно проявляются, позволили компании *Nike* занять лидирующие позиции на рынке¹.

¹ См. Darrel Rigby. *Winning in Turbulence*. Harvard Business Press, 2009.

1.2. Возможности

Возможности развития – это *будущие инвестиции*, которые позволят компании расширить свои операции и повысить их эффективность, адаптироваться как к благоприятным, так и неблагоприятным изменениям рыночной среды и использовать новые способы создания ценности.

Возможности могут основываться на сделанных ранее инвестициях либо появиться вследствие изменений в технологии, благодаря возникновению новых потребительских предпочтений, а также росту размеров рынка или открывшемуся доступу к новым рынкам. Одни возможности возникают извне, тогда как другие компания создает самостоятельно.



Наиболее эффективными и устойчивыми являются те направления роста, которые основаны на ключевых активах и развитии ключевого бизнеса

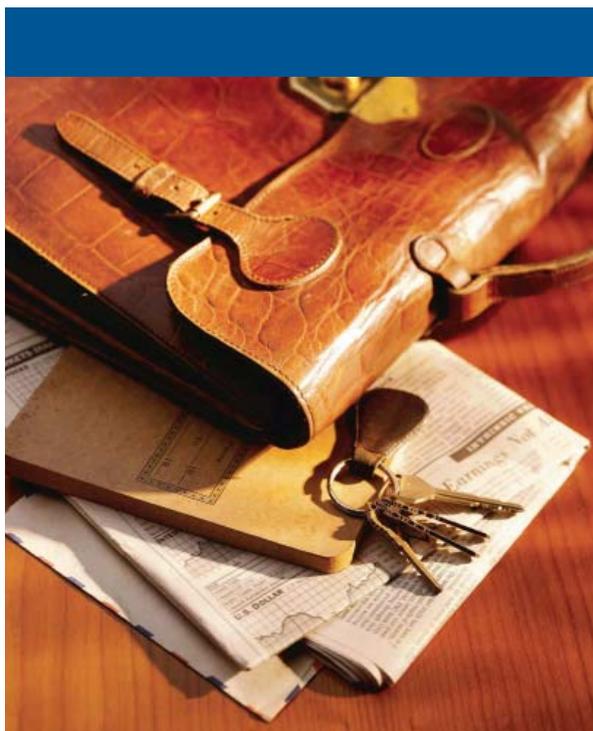
Как правило, главные возможности развития так или иначе связаны с ключевыми активами. Многие исследователи утверждают, что наиболее эффективными и устойчивыми являются те направления роста, которые основаны на ключевых активах или, выражаясь другими словами, на *развитии ключевого бизнеса*. Исходя из этого, в первую очередь должны быть рассмотрены три следующих направления действий по развитию бизнеса:

1) Развитие бизнеса на основе использования ключевых активов в новых видах деятельности, производстве новых продуктов, выходе на новые рынки. Пример: украинская дистрибуторская компания, занимающая лидирующие позиции на рынке цифровой фототехники, открыла в 2009 г. новое направление деятельности – дистрибуцию компьютерной техники, поскольку это давало ей возможность задействовать свои ключевые активы – развитую систему дистрибуции (включая региональные склады),

лояльную базу потребителей (розничные магазины) и репутацию в отношениях с производителями.

2) Инвестиции в развитие ключевых активов. Пример: производитель пластиковых окон инвестирует значительные ресурсы в тренинговый центр и другие элементы комплексной системы подготовки менеджеров по продажам.

3) Защита ключевых активов: действия, которые затрудняют или делают невозможным захват или воспроизведение наших ключевых активов конкурентами.



1.3. Стейкхолдеры

В правом столбце нашего баланса (там, где в бухгалтерском балансе приведены «пассивы») - требования стейкхолдеров, всех тех, кто инвестировал ресурсы в развитие данного бизнеса, кому принадлежат активы компании, кто обладает властными полномочиями над этими активами, и может своими действиями влиять на их использование. Это не только собственники (предприниматели и инвесторы, которым принадлежит собственный капитал компании). Различной степенью власти и влияния могут обладать кредиторы, менеджеры, работники, государство – в разнообразных своих ролях, а также потребители и другие участники сети создания ценности нашего бизнеса, если они наделены рыночной властью.



Конфликты интересов между стейкхолдерами создают угрозу для ключевых активов и препятствуют использованию возможностей

Нередко проблемы в бизнесе вызваны не недостатками бизнес-модели, а конфликтами интересов между основными стейкхолдерами. Это создает угрозы для ключевых активов и препятствует использованию открывающихся возможностей. Если это так, то одним из главных приоритетов должна стать разработка решений, направленных на согласование интересов, и мер, препятствующих оппортунистическому поведению – действиям, идущим вразрез с целями компании.

Задание № 1.

Опишите состояние вашего бизнеса на сегодня (анализ «активы-возможности-стейкхолдеры»)

1) Перечислите ключевые активы, которыми располагает ваша компания.

Какие материальные активы находятся в распоряжении вашей компании, включая средства производства, недвижимость, денежные средства, финансовые вложения, финансовые обязательства партнеров и контрагентов?

Какими ключевыми компетенциями обладает ваша компания? Что она умеет делать лучше других? На чем основаны эти ключевые компетенции? Насколько легко и быстро их можно перенять или повторить?

Какие сотрудники рассматриваются вами как ключевые? В чем их главная ценность для компании? Насколько велика конкуренция за подобных сотрудников на рынке? Насколько компетенции ключевых сотрудников специфичны для целей вашей компании – или они так же эффективно могут быть использованы другими?

Какими особыми технологиями обладает ваша компания? Чем эти технологии лучше/эффективнее тех, которые используют конкуренты?

Как бы вы описали репутацию вашей компании? Как она воспринимается потребителями? Насколько широко информированы о вашей компании потенциальные потребители? Каковы ключевые характеристики вашего бренда?

Имеются ли у вашей компании более выгодные, по сравнению с другими участниками рынка, возможности доступа к наиболее важным ресурсам? К потребителям? К источникам финансирования?

Насколько велико влияние на ваш бизнес со стороны государства? Способна ли ваша компания минимизировать негативное воздействие государственного вмешательства более эффективно, чем это делают конкуренты? Насколько ваши возможности в этом плане уникальны?

Есть ли у вашей компании активы, заполучить которые в свое распоряжение сегодняшним или потенциальным конкурентам невозможно или же чрезвычайно сложно, дорого и долго?

Что мешает другим воспроизвести бизнес вашей компании? Насколько сложно

стать вашим конкурентом? Какие ваши действия способны воспрепятствовать потенциальным конкурентам выйти на рынок? Насколько они затратны и эффективны?

2) Возможности

Какими вам представляются возможности для развития бизнеса? Новые географические рынки? Новые виды продуктов? Новые категории клиентов? Партнерства? Инвестиции для расширения производственных мощностей? Инвестиции в нематериальные активы, такие как репутация, бренд, отношения с потребителями?

Каковы возможности компании противостоять потенциальным угрозам, таким как выход на рынок конкурентов, макроэкономический кризис, резкие изменения валютных курсов или условий финансирования?

Какие из возможностей можно считать уникальными для вашей компании, т.е. такими, которые не могут реализовать другие?

3) Требования стейкхолдеров, институциональная структура и конфликты интересов

Какие стейкхолдеры для вашей компании являются ключевыми? Насколько велико влияние каждой группы стейкхолдеров на бизнес?

В какой степени согласованы или конфликтны интересы стейкхолдеров? В чем природа и причина конфликтов?

Какие новые стейкхолдеры и партнеры необходимы вашей компании для реализации возможностей? Заинтересованы ли вы в привлечении инвесторов? Менеджеров? Сотрудников с уникальными навыками и опытом?

Что ограничивает вашу компанию в использовании имеющихся возможностей для развития бизнеса? Существуют ли способы ослабить эти ограничения?

Обсуждение содержащихся в этом задании вопросов чем-то напоминает традиционный SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), между тем и фокус, и цели их несколько различаются. **Анализ, о котором идет речь, должен привести к принятию решений, например таких, как определение:**

- **направлений развития, основанных на использовании ключевых активов;**
- **мер, необходимых для защиты ключевых активов;**
- **объема и направлений инвестиций в развитие ключевых активов;**
- **действий по более эффективному согласованию интересов и созданию правильных стимулов для стейкхолдеров.**

2 |

Бизнес-модель



2. Бизнес-модель

Один и тот же продукт или услуга может производиться и предлагаться потребителю с использованием различных бизнес-моделей. В одних условиях и при одной технологии эффективной будет одна модель бизнеса, в других – совершенно другая. К примеру, еще относительно недавно главным средством продажи книг был книжный магазин. Торговля по почте с использованием каталогов существовала давно, однако ее доля в этом сегменте была незначительной. Появление Интернета сделало возможным стремительный рост онлайн-торговли традиционными «бумажными» книгами. Сегодня происходит еще одно изменение – доля традиционных бумажных книг быстро сокращается, уступая место электронным книгам. Традиционные книжные магазины пытаются приспособиться, изменяя свое ценностное предложение, а также бизнес-модель в целом. При этом одни модели бизнеса оказываются успешными (как в случае сети магазинов Barnes&Noble, применившей свои ключевые компетенции на новом для себе сегменте рынка – в реализации электронных книг), другие – нет (как в случае недавно обанкротившейся компании Borders, некогда крупнейшей сети книжных магазинов).



Один и тот же продукт или услуга может производиться и предлагаться потребителю с использованием различных бизнес-моделей. Модели бизнеса, которые еще вчера были эффективными, завтра могут утратить конкурентоспособность

2.1. Что такое «бизнес-модель»?

Цель любого бизнеса – создание и удержание ценности. Компания *создает* ценность, если *выгоды*, которые получают от ее деятельности потребители, поставщики, работники, инвесторы, другие стейкхолдеры, превышают *стоимость ресурсов*, использованных в такой деятельности. Компания *удерживает* ценность, если ей удастся получить прибыль – извлечь из созданной ценности положительный финансовый результат – превышение выручки над затратами.

Бизнес-модель описывает то, каким образом компания создает и удерживает ценность², говоря проще, – как она производит и продает продукт, получая при этом прибыль. Бизнес-модели -

2 Вариант определения из книги Александра Остервальдера и Ива Пиньера «Создание бизнес-модели»: «A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value».

«это истории, которые объясняют, как работает предприятие. Хорошая бизнес-модель отвечает на вечные вопросы, поставленные еще Питером Друкером: Кто является потребителем? В чем состоит потребительская ценность?... Как мы делаем деньги в этом бизнесе? В чем состоит базовая экономическая логика, объясняющая то, как мы можем поставить потребителю ценность при приемлемом уровне затрат?»³.



Бизнес-модель является логическим описанием, объясняющим, как компания создает и удерживает ценность

Чтобы обсуждение бизнес-модели перевести в практическую плоскость, нужно определить, каковы ее главные компоненты, как они могут быть описаны, как они связаны между собой, что является важным, а что – второстепенным и какие способы могут сделать ее более эффективной.

2.2. Компоненты бизнес-модели

Бизнес-модель включает четыре взаимосвязанных элемента⁴ (Рис. 2):

³ Joan Magretta. Why Business Model Matter. Harvard Business Review, May 2002.

⁴ Clayton M. Christensen et al. Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, December 2008.

- ценностное предложение,
- формулу прибыли,
- ключевые активы,
- ключевые процессы.

Ценностное предложение – это продукт, который компания предлагает потребителю, включая все его важные черты и характеристики, сопутствующие услуги, способы поставки и т. д.

Формула прибыли отвечает на вопросы – каковы источники и объемы наших доходов (кто и за что платит, как определяются цены), структура затрат (во что обходятся ключевые ресурсы, каково соотношение постоянных и переменных затрат, насколько значимы эффекты масштаба), какой уровень маржи прибыли и оборачиваемости ресурсов способен обеспечить прибыльность компании в целом.

Ключевыми, как уже говорилось выше, считаются материальные и нематериальные **активы**, которые крайне важны для производства нужного ценностного предложения. Это люди (человеческий капитал) с их знаниями, навыками, опытом и мотивацией, оборудование, технология, бренд, репутация, каналы продаж, отношения с потребителями и партнерами, возможности доступа к необходимому сырью, материалам, финансовым ресурсам.

Наконец, **ключевые процессы** – это все действия, включая определяющие их правила,

нормы, ограничения, подходы и процедуры, необходимые для функционирования бизнеса. Как разрабатывается и производится продукт? Как организуется поставка необходимых ресурсов? Как происходит продвижение? Как

налаживаются и поддерживаются отношения с потребителями? Как компания управляет человеческими ресурсами? – это неполный перечень вопросов для описания ключевых процессов.

Рисунок 2. Компоненты бизнес-модели



Источник: Джонсон, Кристенсен и Кейгерман. Преобразование вашей бизнес-модели (2008)

2.3. Канва бизнес-модели

Канва бизнес-модели Александра Остервальдера и Ива Пиньера⁵ – удобный инструмент, позволяющий сделать разработку и обсуждение бизнес-модели структурированными и эффективными. Четыре элемента, представленные на **Рис. 2**, преобразованы в девять областей канвы (**Рис. 3**):

- 1) ценностное предложение,
- 2) сегменты потребителей,
- 3) каналы,
- 4) отношения с потребителями,
- 5) потоки доходов,
- 6) потоки затрат,
- 7) ключевые активы,
- 8) ключевые процессы,
- 9) ключевые партнеры.

Категории и сегменты потребителей. Бизнес может охватывать несколько категорий потребителей, каждой из которых адресуется свое ценностное предложение. Если вы издаете журнал, у вас, как минимум, две категории потребителей – читатели и рекламодатели. Для гостиницы потребителями могут быть не только туристы и бизнес-путешественники («командировочные»), но и компании, организующие семинары и конференции. Потребители внутри каждой

категории неоднородны, их потребности, проблемы, восприятие ценности продукта различны. Часто возникает необходимость внутри каждой категории выделить ключевые *сегменты*, отличающиеся какими-либо существенными чертами. Сегментирование полезно и для ответа на вопрос: кто *не* является нашим потребителем, и ответ на него порой даже более важен, чем выявление отличительных характеристик различных сегментов.

Ценностное предложение. Каждой категории (а иногда и каждому сегменту) потребителей должно соответствовать свое ценностное предложение, которое учитывает, что именно представляет собой продукт или услуга, что является ценностью для потребителя, за какие именно характеристики или компоненты предложения потребитель готов платить, что при принятии им решения является определяющим, а что – второстепенным.

Один из главных вопросов о ценностном предложении: какую *работу* ваш продукт выполняет для потребителя? Эта работа может состоять в удовлетворении определенной потребности, решении важной для потребителя задачи, облегчении выполнения каких-либо действий – во всем, что приносит ему выгоды либо снижает его затраты. Концентрация на выгодах для потребителя, а не просто на свойствах и характеристиках продукта – ключевой фактор успеха.

⁵ Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley and Sons, 2010.

Рисунок 3. Канва бизнес модели

<p>Ключевые партнеры и стейкхолдеры</p> <p>Кто является нашими ключевыми партнерами?</p> <p>Какие ключевые действия осуществляют партнеры/стейкхолдеры?</p> <p>Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров/стейкхолдеров и какие ключевые активы они контролируют?</p>	<p>Ключевые действия</p> <p>Каких действий требуют наше ценностное предложение, каналы продаж, отношения с потребителями и потоки доходов?</p> <p>Ключевые активы</p> <p>Какие ключевые ресурсы требуются для нашего ценностного предложения?</p> <p>Для каналов продаж?</p> <p>Для отношений с потребителями?</p> <p>Для потоков доходов?</p>	<p>Ценностное предложение</p> <p>Какое сочетание потребительских ценностей мы предлагаем потребителям?</p> <p>Какие проблемы потребителей мы помогаем решить?</p> <p>Какие потребности потребителей мы удовлетворяем?</p> <p>Какую композицию продуктов и услуг мы адресуем каждому сегменту?</p>	<p>Отношения с потребителями</p> <p>Отношений какого типа ожидают от нас потребители?</p> <p>Какие из этих отношений мы установили?</p> <p>Насколько они затратны?</p> <p>Достаточно ли они интегрированы с бизнес-моделью?</p> <p>Каналы</p> <p>Какие каналы связывают нас с потребителем?</p> <p>Как интегрированы наши каналы?</p> <p>Какие каналы работают лучше всего?</p> <p>Какие из них наиболее эффективны?</p> <p>Как они связаны с повседневными задачами потребителей?</p>	<p>Категории и сегменты потребителей</p> <p>Для кого мы создаем ценность?</p> <p>Кто является нашими ключевыми потребителями?</p>
<p>Структура затрат</p> <p>Какие наиболее важные статьи затрат предполагает наша бизнес-модель?</p> <p>Какие ключевые ресурсы наиболее дороги?</p> <p>Какие ключевые действия наиболее затратны?</p>		<p>Потоки доходов</p> <p>За какие ценности наши потребители действительно готовы платить? За что и как они платят сегодня? Как они предпочитали бы платить?</p> <p>Какие потоки доходов наиболее существенны?</p> <p>Какие стратегии ценообразования наиболее эффективны?</p>		

Источник: Остервальдер и Пиньер. Создание бизнес-модели (2010).



Концентрация на выгодах для потребителя, а не просто на свойствах и характеристиках продукта – ключевой фактор успеха

Каналы. Один и тот же продукт может доводиться до потребителя разными путями. Например, если речь идет о потребительских товарах, мы можем реализовать их через крупные розничные сети или через небольшие магазины, через фирменные магазины или через Интернет, привлекать торговых агентов либо независимых дистрибуторов.

Отношения с потребителями. Варианты построения отношений с потребителем, как и каналы продаж, могут быть различными. Какие виды договоров мы заключаем с потребителем? Например, это может быть разовая продажа либо долгосрочные контракты с сопровождением и обслуживанием. Какой объем дополнительных услуг и консультаций мы предлагаем? Как распределяются риски? Берем ли мы на себя часть рисков потребителя, связанных с использованием нашего продукта или услуги?



Изображение канвы бизнес-модели на доске или большом листе бумаги позволяет организовать продуктивный процесс ее анализа и обсуждения

В качестве примера использования канвы приведем набросок бизнес-модели местной

рекламно-информационной газеты (**Рис. 4**). Пример основан на реальной бизнес-идее, которая сегодня успешно реализуется в одном из областных центров Украины. Многие подобные начинания оказались провальными из-за неудачных моделей распространения газеты (например, распространение по почтовым ящикам приводило к тому, что доля целевой аудитории была крайне незначительной, а большая часть тиража выбрасывалась: газету просто не читали), свою роль тут сыграла и переориентация большого количества рекламодателей на Интернет. Создатели рассматриваемой модели смогли учесть негативный опыт. Содержание газеты было сделано качественным и интересным, полиграфическое исполнение – привлекательным. Газету было решено раздавать водителям автомобилей на оживленных перекрестках и стоянках возле торговых центров, исходя из того, что доля целевой аудитории здесь гораздо выше. Рекламодателям предлагается не просто размещение рекламных объявлений, а комплексная услуга, включающая создание и поддержку веб-сайта и услуги по продвижению в Интернет. Целевым потребителем такой услуги является местный малый бизнес, для которого организация собственными силами эффективного продвижения как в Интернет, так и оффлайн, слишком дорога и неэффективна. **Рис. 4** не дает детального описания всех важных черт данной бизнес-модели, мы приводим его только в качестве иллюстрации использования канвы.

Рисунок 4. Пример описания бизнес-модели с помощью канвы: местная бесплатная информационно-рекламная газета

Партнеры и стейкхолдеры Предпринимательские ассоциации и союзы Веб-дизайнеры Агентства интернет-рекламы Поисковые системы	Ключевые действия Эффективные процессы: <ul style="list-style-type: none"> • создания газеты, • распространения газеты, • продажи пакетов рекламных услуг, • разработки сайтов по единым стандартам, • поддержки сайтов и продвижения в Интернете 	Ценностное предложение 1. Читателям: газета с качественным и оригинальным содержанием (новости, полезная информация по актуальным для местного читателя проблемам), качественное полиграфическое исполнение 2. Рекламодателям: комплексная услуга по продвижению (рекламные объявления, создание и поддержка веб-сайта, услуги контекстной рекламы и поисковой оптимизации)	Отношения с потребителями Рекламодатели: установление долгосрочных отношений, предоставление комплексных услуг продвижения, создание затрат на переключение (веб-сайт)	Категории потребителей 1. Читатели газеты: представители «среднего класса», домохозяйства, имеющие автомобиль 2. Рекламодатели: малый бизнес, компании, предлагающие товары и услуги на местном рынке
	Ключевые активы Репутация качественного местного издания с интересной и полезной информацией. База лояльных клиентов-рекламодателей. Квалифицированные редакторы и дизайнеры		Каналы 1. Газета: бесплатное распространение среди водителей личного автотранспорта на стоянках возле торговых центров и оживленных перекрестках 2. Рекламные услуги: прямые продажи; организация и участие в событиях, привлекающих целевую аудиторию (семинары, конференции, выставки)	
Структура затрат Постоянные: штат людей, создающих газету; полиграфия Переменные: оплата распространителей; оплата услуг по разработке сайтов клиентов и продвижению в сети Интернет		Потоки доходов Доходы от размещения рекламы и классифицированных объявлений Доходы от создания и поддержки интернет-сайтов клиентов Доходы от продажи услуг комплексного рекламного обслуживания		

2.4. Изменения в бизнес-модели

Имея набросок описания основных компонентов бизнес-модели, необходимо определить возможные направления изменений. Для этого можно воспользоваться рекомендацией авторов концепции «стратегии голубого океана» Чан Кима и Рене Маборн, а именно – действовать в соответствии со схемой «убрать» - «снизить» - «увеличить» - «добавить» (Рис. 5).



Поиск возможностей инноваций в бизнес-модели состоит в нахождении элементов, которые необходимо «убрать», «снизить», «увеличить» или «добавить»

«Убрать» означает, что мы:

- убираем из существующей бизнес-модели определенные компоненты ценностного предложения (например, в связи с тем, что они не важны для нашего потребителя, а значит, не делая их, мы снижаем затраты),
- прекращаем обслуживать какие-то категории или разновидности потребителей (поскольку они либо не приносят нам достаточной прибыли, либо убыточны),
- избавляемся от каких-то статей затрат или потоков доходов,

- прекращаем выполнять какие-то действия,
- избавляемся от ненужных, некритичных или слишком дорогих активов,
- наконец, перестаем взаимодействовать с какими-то партнерами или другими участниками сети создания ценности.

«Добавить» может включать действия, которые были названы выше, но «с противоположным знаком»:

- добавить компоненты ценностного предложения (т.к. они важны для целевого потребителя и мы можем их произвести с приемлемыми издержками),
- начать взаимодействие с новыми группами потребителей,
- создать новые партнерства,
- использовать новые способы и источники получения доходов,
- приобрести или создать новые ключевые активы.

Действия, описываемые словами «снизить» и «увеличить», относятся к уже существующим компонентам бизнес-модели: т.е. мы снижаем, сокращаем, ограничиваем (или, наоборот, – увеличиваем, наращиваем, расширяем) те или иные элементы.

Рисунок 5. Направления инноваций для бизнес-модели

	Убрать	Уменьшить	Увеличить	Добавить
Ценностные предложения				
Сегменты потребителей				
Каналы				
Отношения с потребителями				
Ключевые активы				
Ключевые процессы				
Потоки доходов				
Структура затрат				
Партнерства				

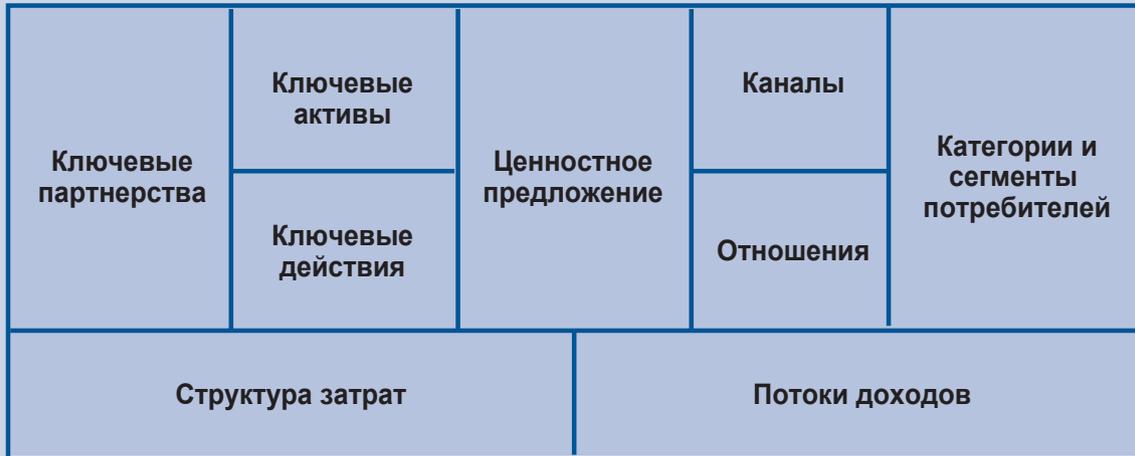
Все действия по изменениям в бизнес-модели, как правило, должны быть направлены на:

- более полный учет потребностей клиентов, эффективное исполнение важной для них «работы»,
- расширение и уточнение базы ключевых потребителей,
- налаживание повторяющихся отношений с потребителями,
- более эффективное использование ключевых активов,
- создание более эффективной модели доходов,
- оптимизацию структуры затрат.

Задание № 2.

Опишите бизнес-модель вашей компании

Используйте канву бизнес-модели для описания бизнеса вашей компании.



1) Ценностное предложение

Сформулируйте ваше ценностное предложение для каждой категории ключевых потребителей. Что ваша компания предлагает потребителю? Какую задачу решает, какую работу выполняет и/или какую потребность удовлетворяет ваш продукт? Какие свойства и характеристики продукта важны для потребителя? В чем уникальность вашего предложения?

2) Категории и сегменты потребителей

Кто является (а кто не является) вашими ключевыми потребителями? Каким сегментам адресовано ваше ценностное предложение? Каковы главные отличительные черты и характеристики этих сегментов?

3) Каналы

Каким образом мы предлагаем и продаем наш продукт потребителю? Как и какую

информацию он получает? Каким образом обеспечивается его доступ к нашему продукту?

4) Отношения с потребителями

Как мы выстраиваем и поддерживаем отношения с потребителями? Какие средства для этого используем и какой результат при этом достигается?

5) Поток доходов

Откуда к нам приходят деньги? Кто и за что платит? Какова наша стратегия ценообразования для разных категорий потребителей?

6) Структура затрат

Какова структура наших затрат? Главные статьи затрат? В каком соотношении

находятся постоянные и переменные, прямые и косвенные затраты?

7) Партнерства

Кто является нашими главными партнерами? Что мы получаем от них, и что даем взамен? Какая ценность создается в результате этого взаимодействия? Кто из партнеров наделен значительной рыночной властью?

Результатом обсуждения должно стать полное и всестороннее описание существующей бизнес-модели, а также возможных альтернативных вариантов, определение условий (предположений), от которых зависит эффективность того или иного варианта.

3

Сеть создания ценности



3. Сеть создания ценности

В процессе своей деятельности компания взаимодействует с различными группами потребителей, поставщиками ресурсов и фирмами, выпускающими дополняющие продукты, а также с конкурентами. Каждое из этих взаимодействий – это не только «конкурентная борьба», но и совместное *создание ценности*. Такой взгляд лежит в основе концепции «соконкуренции» (*co-opetition*)⁶ – любое взаимодействие на рынке является одновременно и сотрудничеством, и конкуренцией.

Рисунок 6. Сеть создания ценности



Источник: А. Брандербургер и Б. Нейлбафф. *Co-opetition* (1996).

Сеть создания ценности (используется также термин «экосистема») схематично представлена на **Рис. 6**.

В реальном мире взаимодействие между участниками сети гораздо сложнее простой покупки-продажи стандартного товара на конкурентном рынке. В каждом из этих взаимодействий важны два вопроса:

- 1) Каким образом и какая ценность создается в результате взаимодействия, что вносит каждая из сторон?
- 2) Как эта ценность делится между участниками, чем это обусловлено, что каждая из сторон получает в результате?

3.1. Компания и потребители

Компании важно, чтобы ее продукт покупали, причем цена и объем продаж позволяли бы получать прибыль. Потребитель будет покупать продукт, если полученная им ценность превышает уплаченную цену. Компания получает прибыль, если цена больше затрат. Создаваемая ценность – это разница между потребительской ценностью и затратами.

Таким образом, размер прибыли компании зависит, во-первых, от того, какая ценность создается, и во-вторых – как она распределяется между компанией и потребителем. Распределение зависит от

⁶ Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff. *Co-Opetition : A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation : The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. Doubleday Dell Publishing, 1996.

рыночной власти компании и потребителя. Чем меньше число альтернатив у моего партнера по взаимодействию и чем ниже ценность этих альтернатив, тем сильнее моя рыночная власть, а значит – тем большую «часть пирога» я смогу получить. Важнейшими факторами, определяющими рыночную власть, являются:

- наличие барьеров для входа на рынок конкурентов – например, необходимость для этого значительных инвестиций, патентная защита, государственное лицензирование и т.д.;
- уникальность продукта или услуги (что также может рассматриваться как одна из разновидностей барьеров);
- конкуренция между потребителями.

Если компания имеет выбор, кому именно предлагать продукт, то возможности получения прибыли будут тем выше, чем большей рыночной властью она наделена в отношениях с этой категорией потребителей.

Приведем пример⁷. Компания Motion Metrics разработала уникальную технологию и соответствующий готовый к использованию продукт, который позволяет вовремя и эффективно выявлять случаи поломки стальных зубьев ковша шагающего экскаватора. Для добывающей промышленности поломка зубьев является серьезной проблемой, поскольку в случае если стальной зуб вместе с породой попадет в измельчитель, это приведет

к повреждениям оборудования, устранение которых обойдется в значительную сумму – до 100 тысяч долларов. Кто тогда является потенциальным потребителем? Возможны три варианта:

- 1) Производители шагающих экскаваторов. Это может обеспечить большой объем продаж, но у покупателей будет значительная рыночная власть, поскольку в мире есть только 4 или 5 производителей данной техники.
- 2) Дистрибьюторы техники для добывающей промышленности. Однако дистрибьюторы, как правило, имеют монополию на поставку техники в определенном регионе (стране) и следовательно – также обладают значительной рыночной властью.
- 3) Добывающие предприятия. В этом случае у потребителя наименьшая рыночная власть, что создает для продавца возможность получить большую маржу прибыли в отношениях со своими поставщиками.

Данный пример позволяет проиллюстрировать еще один важный для построения бизнес-модели выбор. Motion Metrics имеет возможность продавать готовый продукт – техническую систему по выявлению сломанных зубьев, а может – услугу, когда потребитель не оплачивает оборудование, но платит за каждый случай выявления поломки (а значит – речь идет об экономии затрат на ремонт). При втором варианте ценность для потребителя видна более наглядно – скажем, «я заплатил 10 тысяч долларов, тогда как мог

⁷ Пример из презентации «Построение бизнес-модели» Аджая Агравала <http://www.marsdd.com/entrepreneurs-toolkit/sessions/building-a-business-model>.

потерять 100 тысяч». Фокус смещается от продажи оборудования, ценность которого пока сложно измерить, на продажу прямых выгод для потребителя. Каждый из вариантов предполагает различное построение организации, разную структуру затрат и в целом – весьма различные бизнес-модели.

3.2. Компания и конкуренты

Конкурентами для нашего бизнеса являются все, кто удовлетворяет аналогичные потребности или решает схожие задачи для потребителя. Конкуренты – это не обязательно те компании, которые производят аналогичные продукты, т.к. одна и та же потребность может быть удовлетворена разными способами.

Безусловно, компания соперничает с конкурентами за раздел «рыночного пирога». Рост наших продаж может вылиться в потери для конкурентов. Но в целом ряде областей просто необходимо сотрудничество, приводящее к увеличению рынка, росту информированности и лояльности потребителя по отношению к данному виду продуктов или услуг в целом. Примерами такого сотрудничества могут быть:

- внедрение общих стандартов качества и информирование о них потребителей с тем, чтобы отсеять некачественные продукты и недобросовестную конкуренцию;
- совместные усилия по установлению благоприятных для участников рынка правил регулирования и, в целом, –

отстаивание интересов отрасли во взаимодействии с государством;

- совместные усилия по «формированию рынка» – способствование информированности потребителей, создание благоприятного образа продукта отрасли в глазах потребителя;
- сотрудничество в области новых технологических разработок, совместного использования активов с целью снижения затрат;
- общие инвестиции в инфраструктуру, способствующие развитию отрасли в целом.

3.3. Компания и производители дополняющих товаров

Редко можно найти отрасль, в которой не ощущалось бы влияния рынков дополняющих продуктов. Хрестоматийным примером компаний-«комплементоров» является взаимодействие Интел и Майкрософт, но мы можем встретить такие примеры чуть ли не на каждом шагу:

- рестораны быстрого питания, расположенные в торговых центрах;
- консалтинговые компании и бизнес-школы;
- магазины, торгующие разными товарами, но расположенные вблизи друг от друга;
- банки и страховые компании и т. д. – список можно продолжать бесконечно.

Как и во взаимодействии конкурентов, здесь важны два главных вопроса:

- какая ценность создается совместными действиями и
- как она распределяется.

3.4. Бизнес-модель как схема взаимодействия компании с участниками сети создания ценности

Любую бизнес-модель нельзя рассматривать в отрыве от сети создания ценности. Некоторые бизнес-модели могут быть эффективными в одной конкурентной среде, но совершенно неэффективными в другой. Более того, сеть создания ценности, а точнее – взаимодействие компании с другими ее участниками, и является, по сути, наиболее полным представлением бизнес-модели. Таким образом, бизнес-модель можно определить и так:

«Бизнес-модель - это схема взаимодействия компании с другими участниками сети создания ценности».

С этой точки зрения сосуществуют два способа повышения эффективности, конкурентоспособности и устойчивости бизнеса:

- 1) Расширение сети создания ценности. Большое число участников означает большую устойчивость системы, больше возможностей создания ценности и

получения прибыли.

- 2) Повышение эффективности взаимодействия с участниками сети, что, в свою очередь, может быть достигнуто двумя путями: во-первых, создав выгодное для партнеров ценностное предложение, а во-вторых, опираясь во взаимоотношениях на рыночную власть (если у участников сети нет альтернативных вариантов получения аналогичного ценностного предложения).

Одна из наиболее впечатляющих современных сетей ценности была создана компанией Apple: выведя на рынок предельно успешную линейку продуктов (iPod, iPhone, iPad), она смогла вовлечь в свою экосистему тысячи независимых разработчиков программного обеспечения, издателей, правообладателей на контент (музыку, фильмы, книги, информационные ресурсы), производителей дополняющих товаров – и тем самым многократно увеличила не только потенциал создания потребительской ценности, но и свою рыночную власть, а как следствие – возможности получения прибыли.



Задача состоит в том, чтобы найти возможности расширения сети создания ценности и усиления своей рыночной власти во взаимоотношениях с ее участниками

Пример Apple отнюдь не означает, что создание эффективных экосистем доступно только большим компаниям. Своя сеть создания ценности есть у любого, даже небольшого,

бизнеса – магазина, ресторана, дистрибутора, консалтинговой компании, – задача состоит лишь в том, чтобы найти возможности ее

расширения и усиления своей рыночной власти во взаимоотношениях с участниками сети с целью получения прибыли.

Задание № 3.

Опишите сеть создания ценности («экосистему») вашего бизнеса

Как выглядит ваша сеть создания ценности? Изобразите бизнес-модель вашей компании в виде схемы, указав:

- основных участников сети,
- в чем состоит взаимодействие вашей компании с другими участниками: как создается ценность, в чем состоит ценностное предложение вашей компании для других участников сети, что вы получаете (хотели бы получать) от них взамен?

Проанализируйте следующие вопросы:

Какие возможности для сотрудничества и конкуренции существуют внутри сети?

Каким образом сеть создания ценности может быть расширена? Какие новые участники могут быть вовлечены в сеть?

Как добавленная ценность, создаваемая вашей компанией, может быть увеличена?

Какие «правила игры» внутри сети помогают, а какие мешают деятельности вашей компании? Какие у вашей компании есть возможности для увеличения своей

рыночной власти во взаимодействии с другими участниками сети? Какие правила игры вы хотели бы изменить? Какие у вас есть возможности для этого?

Как другие участники сети рассматривают взаимодействие с вами? В чем, с их точки зрения, состоит добавленная ценность взаимодействия с вами? Как вы можете повлиять на восприятие взаимодействия другими участниками?

Результатом анализа экосистемы бизнеса должны стать решения относительно:

- расширения сети создания ценности,
- изменений в ценностном предложении и способах взаимодействия с участниками сети с целью увеличения создаваемой в рамках сети ценности и повышения рыночной власти компании во взаимоотношениях с партнерами.

4 |

Ценностное предложение



4. Ценностное предложение

4.1. Потребители

В процессе своей деятельности компания может создавать ценность для различных категорий потребителей. *Ключевым* является тот потребитель, от *решений* которого зависит успешность бизнес-модели. Это не обязательно люди, которые непосредственно потребляют производимый компанией продукт. Независимо от того, потребляет он продукт или нет, если с его решениями связаны продажи сегодня и в будущем, – такой потребитель будет для компании ключевым.

Иногда считают, что компании следует остановиться на единственной категории ключевых потребителей, поскольку, стараясь удовлетворить потребности сразу нескольких, рискуешь, что будет утрачен нужный фокус. Представляется, что это не совсем верно. Всякая категория потребителей важна и является ключевой, если от решений этой группы зависит успешность и устойчивость бизнес-модели. Ключ к успеху кроется в том, чтобы для каждой категории подобрать соответствующие ценностные предложения, которые сделают нашу бизнес-модель прибыльной и устойчивой.



Ключевым является тот потребитель, от решений которого зависит успешность бизнес-модели

Приведем несколько примеров. Для ресторана ключевой категорией потребителей являются, естественно, его посетители. Но в рамках этой категории нам нужно выделить сегменты, являющиеся для нас целевыми, наиболее важными – это могут быть туристы, работники близлежащих офисов или студенты расположенных в этом районе учебных заведений. Целевыми могут быть сразу несколько сегментов. Являются ли для нас целевыми те, кто заказывает проведение семейных или корпоративных торжеств? Если да, скорее всего мы должны отдельно проанализировать потребности и сформировать ценностное предложение для этой группы.

Кто является ключевым клиентом для компании – дистрибутора потребительской электроники? Это могут быть и небольшие магазины, и крупные торговые сети. Но, помимо этого, ключевыми потребителями могут быть и *производители*, которым мы продаем услугу по продаже их продуктов. Для каждого из этих потребителей важно продумать соответствующее ценностное предложение.

Часто возникает необходимость принимать во внимание потребности нескольких игроков, располагающихся вдоль цепочки создания ценности один за другим. Например, для

производителя потребительских товаров ключевым клиентом может быть и конечный потребитель, и дистрибутор, и магазин (или розничная сеть).

В случае, когда в роли ключевого потребителя выступают другие организации, важно определить – кто в них принимает решения, с какими именно людьми и на каких позициях мы имеем дело, каковы их интересы и потребности. Изучив это, можно сделать ценностное предложение гораздо более действенным, т.к. оно будет ориентировано именно на человека, принимающего решения.

4.2. Компоненты ценностного предложения

Любой, даже самый простой, продукт обладает рядом свойств и характеристик, которые представляют ценность для потребителя, влияют на его решение о покупке и за которые он готов платить. Первый шаг к лучшему пониманию своего продукта – выделить эти ключевые свойства и характеристики.

Прежде всего, необходимо ответить на вопрос, какую задачу для потребителя решает наш продукт, какую «работу» он должен выполнить, какую потребность удовлетворить? Для правильного ответа нужно понимать сущность потребности или проблемы потребителя, как он ее решает сегодня, во что это ему обходится, с какими препятствиями он сталкивается, какую информацию использует

в процессе решения проблемы, на какую информацию или сигналы реагирует, в чем состоит основная мотивация при принятии им решения о покупке?

Для определения ключевых компонентов ценностного предложения полезно рассмотреть «цикл покупателя»⁸ – этапы взаимодействия потребителя с компанией и продуктом, а именно:

- Поиск и приобретение – насколько быстро и легко отыскать, выбрать и купить продукт, не сопряжен ли процесс покупки с дополнительными сложностями и затратами?
- Доставка – является ли процесс поставки продукта (предоставления услуги) простым, быстрым, удобным, дешевым?
- Использование – насколько удобно использовать продукт? Сложно ли его хранить? Хорошо ли он выполняет ту «работу», для которой был приобретен? Нет ли у него излишней функциональности или ненужных большинству свойств и характеристик?
- Дополняющие продукты – какие дополняющие продукты понадобятся потребителю? Насколько они дороги, удобны в использовании, доступны?
- Обслуживание – нуждается ли продукт в обслуживании? Насколько удобно,

8 W. Chan Kim and Renee Mauborgne. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business School Press, 2005.

быстро и дешево для потребителя такое обслуживание?

- Утилизация или прекращение использования – какие затраты связаны с отказом от использования, прекращением использования или выходом из строя продукта? Насколько просто и дешево утилизировать продукт?

Кроме того, нужно выделить те свойства и характеристики продукта, которые важны для потребителя на каждом этапе цикла. Результатом такого анализа будет т.н. «карта полезности» – **Рис. 7**. Среди всех «квадратов» на данной карте необходимо выделить те, которые важны для потребителя.

Карта полезности, изображенная на **Рис. 7**, может и не охватывать всех свойств продукта. Среди важных «эмоциональных» характеристик могут быть⁹:

- новизна продукта;
- статус, который придает продукт его владельцу;
- влияние на здоровье, ассоциации со здоровым (либо нездоровым) образом жизни;
- эстетические качества;
- социальная включенность – использова-

⁹ <http://www.marsdd.com/blog/2010/12/14/designing-a-value-proposition/>

Рисунок 7. Карта полезности

	Поиск	Поставка	Использование	Дополняющие продукты	Обслуживание	Утилизация
Потребительская продуктивность						
Простота						
Удобство						
Риск						
Развлечение и имидж						
Экологичность						

Источник: У. Чан Ким и Р. Маборн. *Стратегия голубого океана* (2005).

4.3. Ценностное предложение, группы потребителей и затраты

ние продукта является важным атрибутом принадлежности к той или иной социальной группе;

- этичность приобретения и использования продукта – люди могут платить больше за продукт, который они считают этичным или социально значимым;
- возможности для самореализации;
- экологичность, влияние на окружающую среду.

Как для компаний, так и для индивидуальных потребителей могут быть важными также:

- качество продукта (понятие «качество», как правило, необходимо уточнять, вводя, в свою очередь, отдельные категории);
- возможность снизить риски;
- возможность «приспособления» продукта к специфическим нуждам, потребностям или особенностям потребителя;
- возможность заработать на использовании продукта (либо – что, по сути, то же самое – сократить затраты);
- обеспечение выполнения важных для потребителя задач и функций;
- экономия времени.

Каждый элемент ценностного предложения требует от организации совершения определенных действий и связан с определенными затратами. Задачей является не просто подыскать ценностное предложение, которое будет привлекательным для целевого потребителя, но сделать его таким, чтобы:

- цена продукта была привлекательной (т.е. получаемая потребителем ценность – его готовность платить – превышала уплаченную цену, а также другие затраты, которые он, возможно, несет в связи с приобретением и потреблением нашего продукта);
- группа потребителей, на которую мы рассчитываем, была достаточно большой;
- компания могла бы производить данное ценностное предложение с приемлемым уровнем затрат – т.е. либо цена должна покрывать затраты, либо – если затраты на производство выше цены – другие источники поступлений должны обеспечить прибыльность компании в целом;
- ценностное предложение нельзя было бы легко повторить или, по крайней мере, повторение нашего ценностного предложения обходилось бы конкурентам дороже (и уровень затрат был бы выше), чем обходится нам.

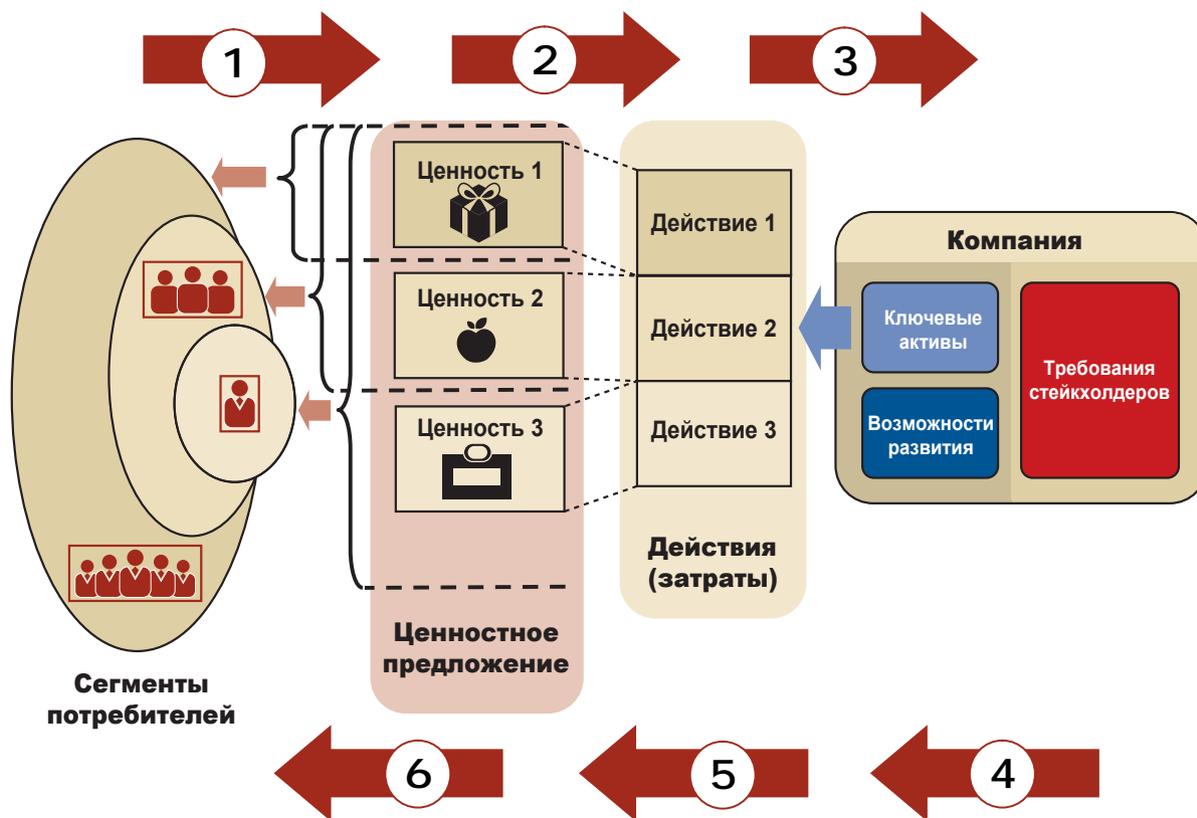
Возможная Схема анализа ценностного предложения компании представлена на **Рис. 8**:

1) Идентификация сегментов целевых потребителей и факторов ценности, важных для каждой группы (примеры: для одних слушателей бизнес-школы прежде всего важен престижный диплом и квалификация преподавателей, для других – возможность

создать сеть деловых связей и контактов; для одних посетителей ресторана в большей степени важен интерьер, для других – наличие определенных позиций в меню; для одних жильцов гостиницы важно качество матрасов и подушек, для других – наличие бассейна или качество завтраков).

2) Определение комбинации ценностей в продукте нашей компании, исходя из

Рисунок 8. Схема анализа ценностного предложения.



- (а) охвата целевых сегментов потребителей,
(б) возможности произвести эти вещи с приемлемыми затратами.
- 3) Анализ того – какие ключевые активы позволяют нашей компании производить уникальное и востребованное потребителями ценностное предложение с минимальными затратами, какие возможности существуют для совершенствования продукта и снижения затрат, какие стейкхолдеры необходимы компании, чтобы реализовать эти возможности.

Полезным может быть одновременное использование обратной последовательности рассуждений:

- 4) Какими активами и возможностями мы располагаем, на основании чего мы можем строить конкурентные преимущества.
- 5) Какое ценностное предложение мы можем производить, используя эти активы и возможности.
- 6) Существует ли достаточная по размеру целевая группа потребителей, для которой наше ценностное предложение будет привлекательным.

4.4. Стратегическая канва

Стратегическая канва – полезный инструмент для того, чтобы сделать наглядным и продуктивным обсуждение изменений в

ценностном предложении, а также для других корректировок бизнес-модели. Стратегическая канва – это диаграмма, на которой по горизонтальной оси откладываются основные компоненты ценностного предложения и другие важные составные части бизнес-модели, определенные таким образом, чтобы их можно было охарактеризовать в категориях «больше-меньше», «выше-ниже». В качестве первой такой характеристики обычно служит цена продукта. По вертикали мы откладываем относительную интенсивность («величину») каждого из факторов. Обозначив на диаграмме точки, характеризующие каждый из факторов, и соединив их линией, получим стратегическую канву.

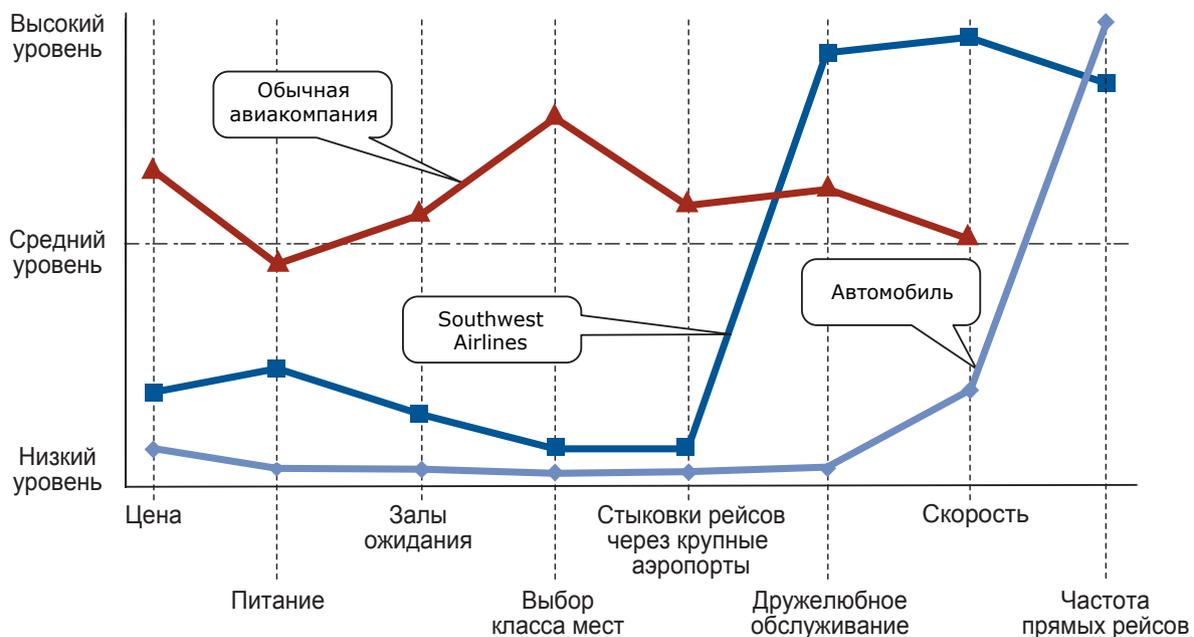
На **Рис. 9** в качестве примера приведена стратегическая канва авиакомпании Southwest Airlines из книги Кима и Маборн (первый в мире успешный пример так называемой «низкозатратной», или «лоу-кост», авиакомпании) в сравнении с доступными потребителю альтернативами, удовлетворяющими ту же потребность: путешествием рейсом обычной авиакомпании и путешествием автомобилем. Прочитируем авторов книги:

«Компания Southwest Airlines ... избавила клиентов от выбора между скоростью авиатранспорта, с одной стороны, и экономичностью и гибкостью передвижения на автомобиле – с другой. Для этого Southwest предложила своим клиентам высокоскоростной транспорт,

отправляющийся часто, по гибкому графику, и отличающийся весьма привлекательными для множества потребителей ценами. Упразднив и снизив значение одних факторов и повысив значение других, а также создав новые факторы, взятые из альтернативной

отрасли – автотранспорта, Southwest Airlines смогла обеспечить тем, кто летает самолетами, беспрецедентные выгоды и создать скачок ценности с помощью бизнес-модели с низкими издержками».

Рисунок 9. Стратегическая канва авиакомпании Southwest Airlines.



Источник: У. Чан Ким и Р. Маборн. Стратегия голубого океана (2005).

Безусловно, стратегическая канва – всего лишь инструмент, позволяющий организовать продуктивное обсуждение ценностного предложения. Без новых идей и их

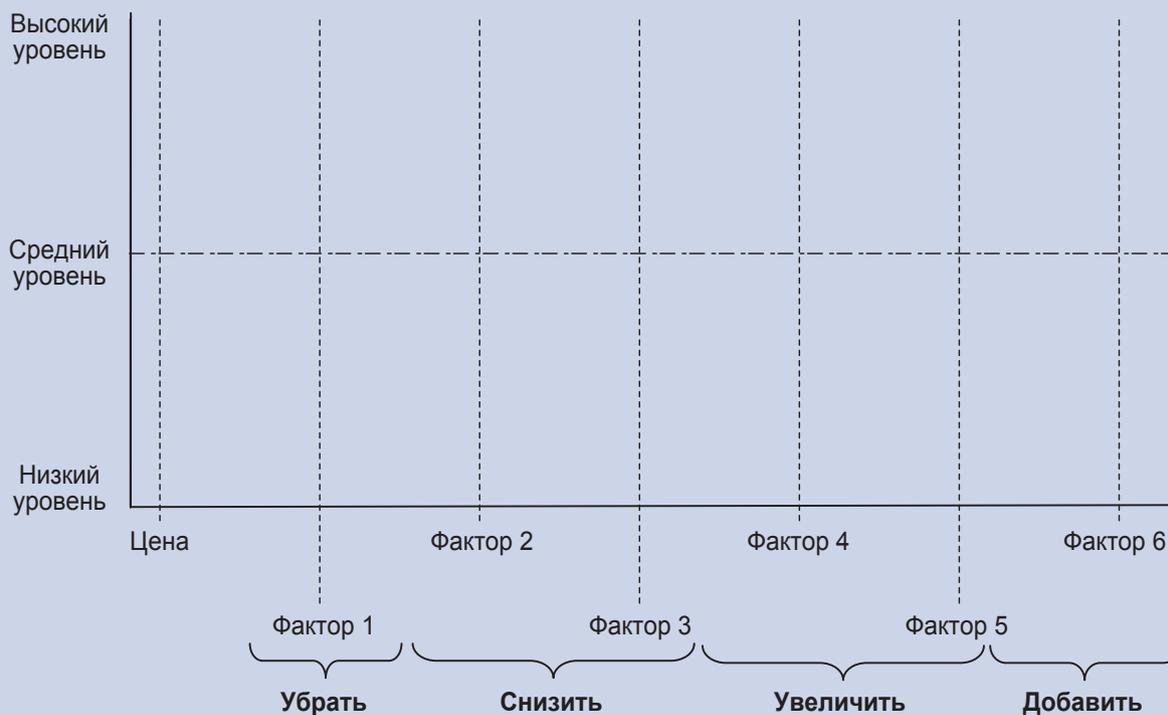
постоянного тестирования на практике, без логической увязки ценностного предложения с другими элементами бизнес-модели сложно рассчитывать на положительный результат.

Задание № 4.

Сделайте ваше потребительское ценностное предложение более привлекательным и конкурентоспособным

1) Выберите наиболее важные компоненты потребительского ценностного предложения вашей компании (см. п. 4.2 и Рис. 7) для определенной категории ключевых потребителей (для многих видов

бизнеса возможна только одна категория ключевых потребителей – подумайте, может быть, это относится и к вашему бизнесу).



- 2) **Используйте стратегическую канву**, чтобы изобразить наиболее заметные и важные из присутствующих на рынке ценностных предложений, ориентированных на ту же группу потребителей и удовлетворяющих ту же потребность (выполняющих для потребителя ту же «работу»).
- 3) **Изобразите стратегическую канву вашей компании в ее нынешнем состоянии**. Отличается ли она от канвы основных конкурентов?
- 4) **Используя схему анализа ценностного предложения (Рис. 8), укажите, какие изменения в ценностном предложении вы могли бы сделать**, чтобы оно стало более привлекательным для ключевого потребителя? Что можно убрать и сократить (для снижения издержек и цены), что увеличить и добавить? С какими конкурентными преимуществами можно увязать ваши предложения?

5

Потоки доходов и ценообразование



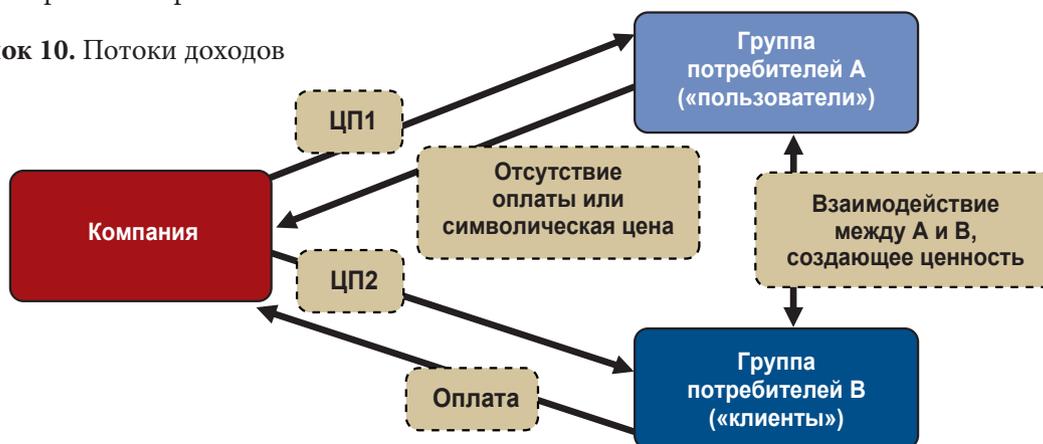
5. Поток доходов и ценообразование

5.1. Поток доходов в сети создания ценности

Эффективная бизнес-модель должна обеспечивать достаточный для прибыльной деятельности поток доходов. Нередко компания создает ценность, превышающую стоимость использованных ресурсов, но при этом не получает достаточной денежной выручки для покрытия своих затрат. В этом случае она, безусловно, не сможет долго существовать. Например, многие проекты в области Интернет-бизнеса (так называемые «доткомы») создавали востребованные продукты, ценность которых многократно превышала затраты на производство, но они не смогли найти модель доходов, которая заставила бы потребителей платить за получаемые выгоды – по крайней мере, в объеме, позволяющем компенсировать затраты.

Иногда взаимодействие с отдельными категориями потребителей может вовсе не приносить доходов (либо эти доходы меньше стоимости затрат на производство продукта), но такое взаимодействие дает возможность получения доходов от других потребителей. Рассмотрим схему на **Рис. 10**. Компания предоставляет ценностное предложение 1 (ЦП1) группе потребителей А, которые либо не платят ничего, либо платят цену, которая меньше себестоимости продукта. Одновременно компания продает другой продукт (ЦП2) группе потребителей В, причем наличие потребителей А критично важно для того, чтобы ЦП2 обладало ценностью для В, и они готовы были бы за него платить.

Рисунок 10. Поток доходов



Подобной схеме отвечает, к примеру, поисковый и рекламный бизнес компании Google. Потребители А – это пользователи сети Интернет, которые используют сервис компании для поисковых запросов. Они ничего не платят за поисковый сервис. Но наличие большого числа пользователей является критично важным для потребителей Б – рекламодателей, которые платят Google за рекламные услуги. Иногда категорию А называют пользователями, а категорию Б – собственно потребителями или клиентами. Единственное существенное различие между ними – это то, что потребители Б платят за продукт, тогда как А – не платят или платят относительно «низкую» цену. Однако люди в группе А – не менее важны, потому что:

- они используют продукт компании;
- во взаимодействии с ними создается ценность;
- даже если они не платят деньги или платят низкую цену, они тратят другие ценные ресурсы – например, время или внимание;
- от их решений зависит успешность бизнес-модели компании.

Теоретически можно представить, что Google установит цену на поисковые запросы (например, 1 цент за один запрос) либо ежемесячную абонентскую плату 10 долларов за использование сервиса. Это может принести какой-то дополнительный поток доходов, но окажется разрушительным для бизнес-модели в целом, поскольку количество пользователей поискового сервиса резко сократится, а это

приведет к утрате интереса рекламодателей (потребителей Б). В любом случае это будет уже иная модель потока доходов и другая бизнес-модель.

Еще один пример такой бизнес-модели – местная газета, о которой шла речь в Разделе 2 (Рис. 4). Здесь ЦП1 – сама бесплатная газета, потребители А – читатели, потребители Б – малый бизнес, ЦП2 – комплекс услуг по рекламе и продвижению.



Необходимо принимать во внимание взаимодействие со всеми категориями существующих и потенциальных потребителей, даже если они не приносят доходов или эти доходы незначительны; понимать, какая ценность создается, как эти взаимодействия влияют на потоки доходов, достаточны ли они для компенсации связанных с ними затрат

Подобных примеров – множество. Вывод, который может быть сделан: анализируя бизнес-модель, полезно принимать во внимание взаимодействие со всеми категориями существующих и потенциальных потребителей (даже если они не приносят доходов или эти доходы незначительны), понимать, какая ценность создается в этих взаимодействиях (в том числе для других участников сети) и – самое главное – как эти взаимодействия влияют на потоки доходов, достаточны ли они для компенсации связанных с ними затрат.

Как на практике отыскать возможности для увеличения доходов за счет привлечения новых участников сети создания ценности? Один из возможных подходов состоит в том, чтобы найти группу потребителей, которые, хоть и не являются нашими клиентами, но способны своими действиями повлиять на мнение существующих и потенциальных потребителей о ценности продукта, создав для них ценностное предложение в обмен на желательные для нас действия. Простой и «прямолинейный» пример такого подхода – использование известных личностей в качестве «лица продукта» за соответствующее вознаграждение. Но это только одна из возможностей. Скажем, ресторан, предоставляющий свой зал и организующий питание для каких-то значимых, но коммерчески неприбыльных общественных событий, посещаемых «лидерами мнений», получает выгоду в виде привлечения дополнительных клиентов и роста ценности своего продукта в глазах потребителей. Другие примеры – издательство, присылающее бесплатные учебники преподавателям университетов, или фармацевтическая компания, организующая бесплатные семинары для врачей. Можно сказать, что это просто одна из форм маркетинга и продвижения продукта на рынок – и в определенном смысле это так. Но тогда и поисковый сервис компании Google или академические исследования профессоров бизнес-школы можно назвать, соответственно, маркетинговой деятельностью по продвижению рекламных

услуг или образовательных продуктов. Что действительно важно во взаимодействии с потребителями, не приносящими компании потока доходов, это точное понимание, какое ценностное предложение мы можем для них сделать, что мы получаем взамен, как это взаимодействие влияет на других наших потребителей, во что нам это обходится и покрывают ли дополнительные выгоды понесенные затраты. Такой подход более точен и продуктивен, чем восприятие таких действий просто как «способов продвижения».

Еще один подход – найти новую категорию потребителей, предложив представляющий для них ценность продукт, произведенный с использованием ключевых активов нашей компании или являющийся «побочным продуктом» основной деятельности. Например, в рамках Интернет-сервиса PatientsLikeMe.com («Пациенты, подобные мне») люди делятся историей своей болезни, опытом лечения, положительными и отрицательными результатами различных методик. Такой сервис представляет значительную ценность для пользователей, но, будучи бесплатным, лишает компанию возможности на нем зарабатывать. В то же время в накопленной информации (несколько десятков тысяч историй болезней) заинтересованы фармацевтические компании, работающие над созданием новых лекарств. И сайт PatientsLikeMe получает прибыль, продавая фармацевтическим компаниям обобщенные медицинские данные, собранные от пользователей.

5.2. Ценообразование

Эффективная стратегия ценообразования – крайне важный элемент бизнес-модели. Одна и та же модель бизнеса при разных подходах к ценообразованию может быть как прибыльной, так и убыточной. Выделим два важных вопроса в определении цен:

1) Каким должен быть уровень цены на продукт (ценностное предложение) нашей компании?

Безусловно, важным фактором для цены продукта является уровень цен заменителей. Информированный потребитель, скорее всего, не согласится платить дороже за «то же самое», если это «то же самое» (но дешевле) ему доступно. Более высокая цена может выглядеть «оправданной» в глазах потребителя, если он за эту цену получает какие-то дополнительные ценности, если цена выглядит для него «справедливой» либо если цена сама по себе является важной характеристикой продукта, выступая в качестве сигнала качества, престижа или других важных для потребителя вещей. Потребители считают оправданной и «справедливой» завышенную в несколько раз по сравнению с рыночным уровнем цену на бутылку минеральной воды, продающуюся в баре пятизвездочного отеля, и откажутся покупать, если завышенная цена будет выставлена в обычном киоске – даже если все прочие условия будут одинаковыми.

И все же определяющим в выборе цены

является *ценность, получаемая потребителем*. Мы можем предлагать уникальный, не имеющий аналогов продукт, но потребитель его не купит ни по какой цене, если для него он не представляет достаточной ценности.

Во многих случаях для потребителя альтернативой является не приобретение аналогичного, но только более дешевого, продукта, а *отказ от потребления* нашего (и подобных) продуктов вообще. Например, альтернативой посещения ресторана может быть не другой ресторан, а «не идти в ресторан вообще». Альтернативой приобретению консалтинговых услуг часто являются не услуги другой компании, а отказ от консультаций.



Определив уровень цены, который обеспечивает наибольший охват целевых потребителей, необходимо под него «подстраивать» затраты для обеспечения прибыльности

Выбор уровня цены будет эффективным, если он обеспечивает наилучший баланс между количеством потребителей, готовых платить данную цену за наше ценностное предложение, и прибыльностью компании. *Определив цену, которая может обеспечить нам наибольший охват целевых потребителей, необходимо «подстраивать» затраты под данную цену для обеспечения прибыльности.*

2) Как заставить потребителей с разной субъективной оценкой ценности нашего продукта платить разную цену?

Потребители различаются своими вкусами, предпочтениями, доходами, информированностью, поэтому ценность одного и того же продукта (готовность за него платить) для них различна. Если компания способна побудить различных потребителей платить разную цену – она увеличивает свои доходы и прибыль. Экономисты называют такую стратегию ценовой дискриминацией. Любая компания, которая обладает даже небольшой рыночной властью (т.е. возможностью устанавливать цену, сохраняя при этом определенный объем продаж и получая прибыль), потенциально может прибегать к ценовой дискриминации.

Приведем несколько примеров эффективной ценовой дискриминации:

- Супермаркет электроники, проводящий акцию «ночью на 10% дешевле», провоцирует своих потребителей разбиться на две группы: согласных на обычную цену, т.е. тех, для кого неудобство ночного посещения магазина не компенсируется денежным выигрышем, и готовых пожертвовать сном ради получения скидки. Супермаркет получит большую прибыль, если цена с учетом скидки все еще превышает затраты. Аналогичной, по своей сути, стратегией является продажа товаров в рассрочку (или с так называемым «кредитом под 0%»);
- Ресторан, предлагающий бизнес-ланчи

или «метровую пиццу» (четыре обычных порции в одной) за 50% обычной цены;

- Бизнес-школа, проводящая конкурс на получение гранта, покрывающего 50% стоимости обучения;
- Разнообразные «акции» в продуктовом супермаркете – потребители разбиваются на тех, которые покупают по обычным ценам, и тех, кто постоянно ожидает скидок;
- «Оптовые» скидки, дисконтные карты и стратегии «третья (четвертая, пятая...)» единица бесплатно;
- Продажа нескольких товаров или услуг «в связке»;
- «Безлимитные» тарифы, в рамках которых потребители с разным объемом потребления платят разную цену за единицу продукта;
- Дискриминация по качеству с помощью создания различных «линеек» продуктов – от «бюджетных» до «элитных».

Большинство названных стратегий ценообразования хорошо известны предпринимателям, тем не менее практически всегда существуют возможности их оптимизации. Ключ к успеху – это знание своих потребителей, понимание особенностей различных сегментов, своевременная реакция на изменение их потребностей и предпочтений. Такие знания можно накопить только при условии постоянного получения новой релевантной информации о потребителях, их решениях и предпочтениях.

6

Воплощение бизнес-модели



6. Воплощение бизнес-модели

6.1. Выбор стратегии и создание ключевых активов



Успешная бизнес-модель – это результат целенаправленных действий по созданию активов, которые не могут быть быстро и дешево воспроизведены другими

Создание эффективной бизнес-модели может начаться с какой-то одной идеи, инновационного продукта (ценностного предложения) или даже какого-то из его свойств, новой технологии или конфигурации и способов взаимодействия компании в сети создания ценности. Но если бизнес-модель, основанная на «идее» – всего лишь некая «схема» бизнеса, которую могут повторить другие, она совсем не обязательно создаст устойчивое конкурентное преимущество. Успешная бизнес-модель – это результат целенаправленных действий (множества последовательных «выборов» из имеющихся альтернатив), создающих *устойчивые последствия* – активы, которые не могут быть быстро и дешево воспроизведены другими. Выделяют три основных типа выбора¹⁰:

- Выбор **политик** – все решения

¹⁰ Ramon Casadesus-Masanell and Joan E. Ricart. How to Design A Winning Business Model. Harvard Business Review; January - February 2011.

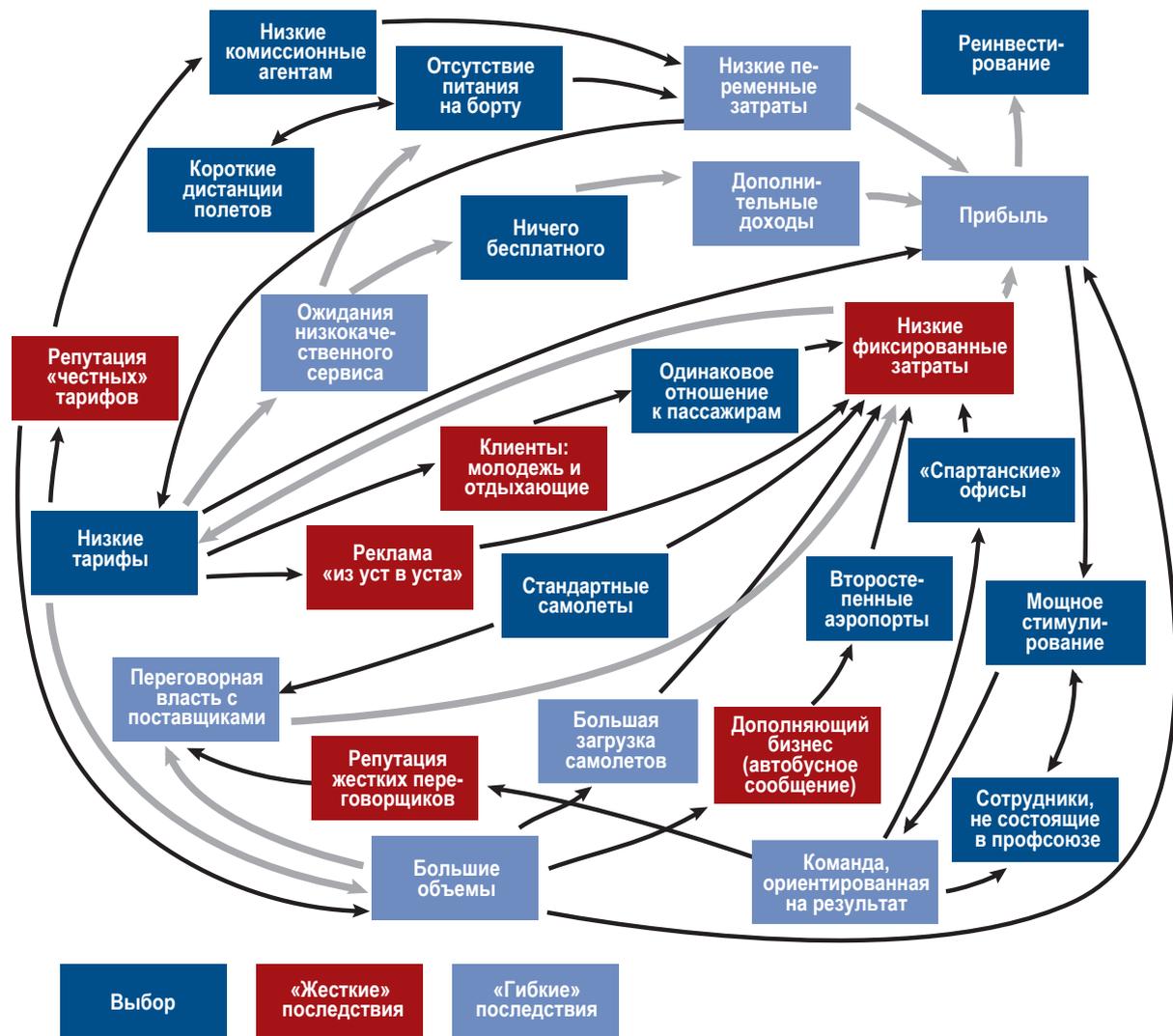
относительно того, как мы ведем бизнес, на какие целевые группы потребителей ориентируемся, какие ресурсы используем, в каких партнерствах участвуем.

- Выбор **активов** – решения о том, какие ключевые активы мы используем и создаем в своей деятельности.
- Выбор **типа управления** – как определены полномочия по принятию решений относительно определения политики и использования активов.

Результаты этих решений могут сказываться быстро (тогда они «гибкие») или быть отдаленными, требующими времени («жесткими»). Именно «жесткие» последствия создают устойчивые конкурентные преимущества, делающие невозможным быстрое воспроизведение успешной бизнес-модели конкурентами.

В качестве примера приведем анализ бизнес-модели авиакомпании Ryanair (лоу-кост авиакомпания, которая в начале 1990-х гг. приняла решение воспроизвести успешную бизнес-модель американской Southwest Airlines, речь о которой шла выше). Совокупность сделанных компанией выборов и их последствия схематично изображены на **Рис. 11**. Данный пример позволяет прийти к

Рисунок 11. Логические взаимосвязи решений и последствий: самоподдерживающийся цикл бизнес-модели авиакомпании Ryanair



Источник: Касадеус-Маранелл и Рикарт. Как создать выигрышную бизнес-модель (2011).

важнейшему выводу относительно процесса построения успешной бизнес-модели: все ключевые решения должны быть *логически взаимообусловленными и непротиворечивыми*, с тем чтобы получаемая в результате бизнес-модель была «самоподдерживающейся» и «самоусиливающейся», т.е.:

- все решения подчинены общим целям;
- одни решения логически следуют из других;
- создание ключевых активов логически следует из сделанного выбора;
- все ключевые активы эффективно работают на выбранную модель бизнеса;
- связки «выбор-результат» создают замкнутые циклы, постоянно работая на усиление главных свойств бизнес-модели.

Рассмотрим некоторые из замкнутых циклов «выбор – результат», изображенных на **Рис. 11**. Последовательность компании в установлении низких цен (тарифов) создает несколько важных следствий: в глазах потребителей у компании формируется соответствующая репутация («честные тарифы»), привлекаются сегменты потребителей с относительно меньшей готовностью платить (молодежь и отдыхающие), создается спрос, позволяющий продавать большой объем услуг, информация о низких тарифах передается из уст в уста, у потребителей не формируется ожидания высококачественного сервиса и большого объема дополнительных услуг. Все эти

следствия являются основой для последующих решений, а именно:

- отсутствие ожиданий высококлассного сервиса позволяет отказаться от питания на борту и предоставления любых дополнительных услуг за отдельную плату;
- реклама из уст в уста позволяет снизить затраты на рекламу;
- большие объемы перевозок позволяют использовать услуги второстепенных (а значит – более дешевых) аэропортов, организовав при этом дополняющий бизнес – автобусные перевозки из аэропорта в город;
- репутация низких тарифов и использование прямых продаж через Интернет позволяет договариваться с агентами по продаже билетов о низких комиссионных.

Все перечисленное – это *решения*, логически вытекающие и базирующиеся на последствиях изначального выбора стратегии низких тарифов. Что гораздо важнее – все эти решения позволяют снижать затраты, создавая возможность поддерживать низкие тарифы и при этом работать прибыльно. Тем самым замкнутый цикл создан. Работая в данном замкнутом цикле, компания последовательно усиливает свои главные конкурентные преимущества (репутация низких и честных цен, дешевая реклама из уст в уста, низкие фиксированные и переменные затраты и т.д.)



Важно определить то, чего «делать нельзя», – это решения, «выпадающие» из самоподдерживающегося цикла бизнес-модели, логически ему не соответствующие, ослабляющие главные конкурентные преимущества и нарушающие стройность бизнес-модели

Хорошо работающая на практике рекомендация – это изначально определить недопустимые решения (относительно политик, активов, управления) – то, чего делать нельзя – все, что выпадает из самоподдерживающегося цикла, логически ему не соответствует, не усиливает главные конкурентные преимущества и нарушает стройность бизнес-модели. Например:

- «мы *не* работаем с этой группой потребителей» (поскольку они не готовы платить за наше ценностное предложение или потому что ожидания и потребности этой группы не соответствуют тому, что мы предлагаем);
- «мы *не* используем этот ресурс» (поскольку он очень дорог или потому что он не дает нам возможности получить требуемый уровень качества);
- «мы *не* создаем данный актив» (поскольку можно использовать актив партнеров, и это обойдется дешевле, или потому что он не даст нам никакого важного конкурентного преимущества);

- «высшее руководство *не* позволяет себе вмешиваться в принятие определенной категории решений руководителями подразделений» (поскольку не обладает нужной информацией или потому что при этом страдает мотивация людей).

6.2. Организация

Предприниматели часто говорят о проблемах с «мотивацией» сотрудников. Иногда это звучит как: «мы платим достаточную зарплату, премируем, но они не делают того, что нам в действительности нужно». Проблема обычно в том, что недостаточно просто платить рыночную ставку заработной платы и контролировать выполнение указаний. Этого хватает, если нам нужно добиться от работника выполнения простой задачи, например: «выкопать яму размером два на два и глубиной в метр». Но в современном бизнесе, как правило, нужно, чтобы сотрудник *видел* возникающие проблемы и *эффективно* решал их (в пределах своих полномочий и зоны ответственности).

Ключ к решению проблемы мотивации состоит в готовности рассматривать сотрудников как полноценных участников сети создания ценности. Работа сотрудника в организации создает ценность. Компания заинтересована в том, чтобы создаваемая ценность была максимальной, а значит – в этом должен быть заинтересован и сотрудник. Не менее важно, чтобы распределение созданной ценности

было эффективным (давало возможность компании получить прибыль, а сотруднику компенсировало стоимость его усилий) и справедливым, т.е. создавало бы правильные стимулы – действовать в общих интересах. Как и в случае с потребителем, компания создает для сотрудников *ценностное предложение*, состоящее не только из заработной платы и материального поощрения, но и из целого ряда не менее важных компонентов: комфортных условий работы, профессионального окружения, возможностей роста или дополнительных источников дохода (конечно, дополнительные источники дохода не должны противоречить целям или подрывать бизнес-модель организации).

Нематериальные компоненты ценностного предложения могут помочь снизить финансовые затраты на персонал. Приведем в качестве примера работу преподавателя в бизнес-школе. Как правило, ведущие профессора – высококвалифицированные консультанты, обычные ставки оплаты которых гораздо выше получаемых за преподавание. Но существуют дополнительные мотивы: доступ к потенциальным клиентам для консалтинга и создание репутации, позволяющей находить новых клиентов и увеличивать стоимость услуг. Если бизнес-школа обеспечивает преподавателю возможности доступа и демонстрации своих компетенций потенциально интересной для него аудитории, он будет согласен с меньшим, по сравнению с его альтернативными

издержками, размером оплаты. Бизнес-школа также получает дополнительные выгоды от консалтинговой практики своих преподавателей, т.к. это обеспечивает рост их компетенции и репутации на рынке. Естественно, такая модель взаимоотношений может эффективно работать только в рамках эффективной политики, определяющей правила и ограничения на действия организации и сотрудника, разработанной таким образом, чтобы не нанести вреда бизнес-модели и репутации организации.

6.3. Тестирование

Любые предложения по развитию или созданию новой бизнес-модели явно либо неявно основываются на целом ряде предположений. «Потребителям важно это и это, а вот это – нет», «Потребители готовы будут платить более высокую цену за эти свойства продукта», «Предлагаемые изменения заинтересуют новую для нас группу потребителей» и т.п. Такого рода гипотезы редко являются умозрительными, они основываются на опыте и знаниях о рынке менеджеров компании. Тем не менее, без постоянной проверки и тестирования таких предположений вероятность ошибки очень велика. Думая о каналах продвижения и отношениях с потребителями, нельзя забывать о каналах постоянного получения актуальной информации об их поведении. Например, дисконтные карточки – не только способ

установления отношений и поддержания лояльности, но и мощный инструмент сбора информации о решениях потребителя.



Без постоянной проверки и тестирования предположений, лежащих в основе бизнес-модели, и создания каналов постоянного получения актуальной информации о рынке вероятность ошибки очень велика

Довольно распространенной ошибкой следует признать намерение выяснить, «какой продукт нужен потребителю». Генри Форд говорил, что «если бы я спросил, что нужно потребителю, он бы ответил – более быстрая и выносливая лошадь» (а не относительно недорогой и простой в эксплуатации автомобиль, производство которых Форд создал в начале XX века). Что нам действительно нужно знать – это каковы сегодняшние потребности и проблемы потребителя, сколько он заплатит за тот или иной путь удовлетворения этой потребности или решения данной проблемы, за выполнение какой работы он готов заплатить.

При обсуждении бизнес-модели важно как можно более точно сформулировать, из каких именно предположений мы исходим и самое главное: как изменить бизнес-модель, если то или иное предположение не оправдывается. Многие известные предприниматели и венчурные капиталисты говорят, что (как минимум – в случае стартапов) «план А»

(изначально принятый к исполнению бизнес-план) практически никогда¹¹ не выполняется именно потому, что не оправдались лежащие в его основе предположения. Поэтому необходимо понимать: как мы будем действовать в таких случаях, в чем состоит «план Б», какие варианты бизнес-модели нужно задействовать. Но еще более важно в случаях, когда предположения не оправдываются, – вовремя получить эту информацию, чтобы не было слишком поздно.

6.4. Коммуникации

Разработано ли в вашей компании то, что называется миссией? Если она звучит примерно так:

«Мы предлагаем нашим потребителям и обществу продукты и услуги наивысшего качества на основе лидерства, инноваций и партнерства»,

то является просто формальностью и не выполняет никакой полезной функции.

В то же время, без эффективных коммуникаций реализация конкурентоспособной бизнес-модели невозможна. Коммуникации необходимы со всеми участниками сети создания ценности – потребителями,

¹¹ Рэнди Комиссар, известный венчурный капиталист, посвятил этому свою книгу, которая так и называется «Создание плана Б: Прорыв к лучшей бизнес-модели» (John Mullins and Randy Komisar. Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model. Harvard Business Press, 2009).

поставщиками, партнерами, конкурентами и, что предельно важно, – менеджерами и сотрудниками компании. Потребителям необходимо донести существенные черты нашего ценностного предложения. Сотрудникам, инвесторам, партнерам – суть нашей бизнес-модели.

Если формальные «миссии», подобные приведенной выше, действительно неэффективны, то короткое, содержащее не более 7–8 слов (иногда всего 3–4), выражение сути компании – называется ли это миссией или девизом (мантрой) – крайне полезно и даже совершенно необходимо.

Эксперты рекомендуют¹² формулировать миссию в виде лаконичного выражения, построенного по формуле: «глагол – объект – результат», т.е. мы заявляем: «что мы делаем», «для кого мы делаем» и «в чем ценность того, что мы делаем».

Не менее важным является умение словесно выразить ценностное предложение компании. Подобная формулировка должна включать ответы на вопросы: «Какой продукт предлагается?», «Для кого (кто ключевой потребитель)?», «В чем состоит потребительская ценность?», «Чем данное предложение уникально?». Приведем примеры словесных формулировок ценностных предложений¹³:

12 http://blogs.hbr.org/hbr/hbreditors/2010/10/the_eight-word_mission_stateme.html

13 Приведены примеры из презентации Джозефа Вилсона <http://www.marsdd.com/blog/2010/12/14/designing-a-value-proposition/>

«Winners – единственный универмаг, предлагающий потребителям модной одежды товары наиболее актуальных брендов со скидками до 60%»

«Наша компания предлагает дешевую и простую в использовании добавку, позволяющую производителям краски эффективно снизить вредное воздействие их продуктов на окружающую среду»

«Google – крупнейший в мире поисковый сервис, позволяющий пользователям Интернета найти нужную информацию быстро и просто» (ценностное предложение пользователям поискового сервиса)

«Google – крупнейший в мире поисковый сервис, дающий рекламодателям доступ к миллионам потенциальных потребителей с помощью персонализированной рекламы, основанной на поисковых запросах» (ценностное предложение ключевым потребителям-рекламодателям).

Еще один вид информационного сообщения, которое стоит детально и качественно проработать, получил известность под названием «elevator pitch» («презентация в лифте»). Следует представить себе, что вы поднимаетесь в лифте с 1-го на 6-й этаж с потенциальным инвестором, и этот короткий промежуток времени – ваш единственный шанс заинтересовать инвестора, донести до него главную ин-

формацию о вашей компании. «Презентация в лифте» может состоять из нескольких фраз, коротко и емко передающих главную информацию о вашей компании:

- ценностное предложение и девиз,
- наиболее яркие характеристики команды («среди наших преподавателей – пять Нобелевских лауреатов» – говорит о себе Школа бизнеса Университета Чикаго),
- наиболее впечатляющие достижения компании («600 миллионов пользователей» – говорит о себе Facebook),
- если речь идет о презентации инвестору – главные, наиболее впечатляющие финансовые показатели («наши продажи растут на 40% в год на протяжении последних трех лет», «наша рентабельность на 10% выше по сравнению с основными конкурентами» и т.д.),
- наиболее важные ключевые активы, которыми располагает компания.

Если речь идет о переговорах с инвестором, то краткая минутная презентация не заменит развернутого описания стратегии, бизнес-модели, бизнес-плана и других необходимых документов. Список документов, которые нуждаются в тщательной проработке, включает:

- Резюме проекта (Executive Summary), т.е. 3–5–страничное описание продукта (ценностного предложения), потребности потребителей, которая удовлет-

воряется этим продуктом, возможных объемов рынка, компетенций управленческой команды, существенных черт бизнес-модели, а также путей, которыми она будет реализована.

- Презентация, содержащая 10–15 слайдов с четким и внятным описанием ключевых положений бизнес-плана и максимально возможным использованием образных графических средств подачи информации.
- Для проектов, содержащих новые технологии или инновационные подходы к организации бизнеса, – техническое описание (Whitepaper), представляющее собой ясное, ориентированное на специалистов, изложение основных характеристик технологии и задач, которые она позволяет решать.
- Собственно бизнес-план – описание последовательности действий по реализации стратегии и воплощению бизнес-модели, включая финансовую модель (финансовый план) бизнеса.

Такие документы понадобятся не только для переговоров с инвестором, но и для более дисциплинированного и структурированного обсуждения среди управленческой команды, а также для подготовки маркетинговых материалов и коммуникаций с другими стейкхолдерами.

Задание № 5.

Сформулируйте основные коммуникационные сообщения вашей компании

Сформулировать простыми и ясными словами сущность бизнеса вашей компании с тем, чтобы донести главное содержание бизнес-модели и ценностного предложения до потребителей, сотрудников, инвесторов, – не менее важная задача, чем собственно разработка хорошей модели бизнеса.

- 1) **Сформулируйте, используя не более 7–8 слов, девиз («мантру») вашей компании**, который бы наиболее точно отражал сущность бизнес-модели, используя схему «действие – объект – результат».
- 2) **Сформулируйте в виде одной фразы словесное описание ценностного предложения вашей компании**, в котором содержались бы ответы на вопросы: «Что предлагаем?» (продукт), «Для кого?» (потребитель), «В чем состоит ценность для потребителя?», «В чем уникальность нашего предложения?»
- 3) **Сформулируйте elevator pitch – короткую, состоящую из нескольких емких информативных фраз**, презентацию вашей компании для потенциального инвестора или партнера.

В завершение приведем высказывание Сета Година, известного маркетолога, блогера, автора бестселлеров «Фиолетовая корова» и «Незаменимый»:

«Есть проверенные, надежные рецепты приготовления вкуснейшего шоколадного печенья: вне всяких сомнений, существует магическая формула, обеспечивающая прекрасный результат. Для бизнеса таких рецептов немного. Нет какого-то одного секрета, одного решения. Напротив, таких решений и рецептов – тысячи, а может быть – миллионы. Бизнес – это не головоломка, собираемая по готовой схеме, это спираль ДНК, которую можно легко перестроить множеством способов, и иногда это даже дает желаемый результат. На какое-то время¹⁴».

В этом пособии нет готовых рецептов, но если анализ путей развития бизнес-модели с помощью предложенных инструментов (заданий для обсуждения) поможет появлению нескольких новых идей и эффективных решений, – его цель будет достигнута.

¹⁴ http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2011/01/the-sure-fire-recipe-for-business-success.html

Глоссарий

Активы (Assets)

Любые материальные или нематериальные объекты, которые могут приносить выгоды (доходы) или быть использованы в процессе создания ценности.

Аутсорсинг (Outsourcing)

Производство продуктов или осуществление других действий, необходимых для производства товаров или услуг, с привлечением внешнего, независимого от компании, поставщика.

Бизнес-модель (Business model)

Логическое описание того, каким образом компания создает и удерживает ценность; способ взаимодействия компании с другими участниками сети создания ценности. Создание ценности означает, что ценность произведенного продукта превышает стоимость использованных ресурсов. Удержание ценности означает получение компанией прибыли.

Бренд (Brand)

Сущность (совокупность свойств, черт, характеристик) товара, услуги, торговой марки или бизнеса в целом в восприятии потребителей.

Комплементор (Complementor)

Фирма, производящая дополняющие товары или услуги. Примеры: техническое обслуживание является дополняющим к производству и продаже автомобилей, автобусное сообщение из аэропорта является дополняющим к услугам авиакомпании.

Политика (Policy)

Правила (обычно – формальные, сформулированные в виде документов), в соответствии с которыми компания осуществляет те или иные действия либо поступает в тех или иных ситуациях. Примеры: политика работы с обращениями клиентов, политика развития персонала.

Рыночная власть (Market power)

Компания обладает рыночной властью, если она способна устанавливать цену на свою продукцию (в отличие от случаев, когда цена диктуется исключительно рынком) и при этом получать прибыль.

Сеть создания ценности (Value network); Экосистема (Ecosystem)

Все субъекты, с которыми компания взаимодействует в процессе производства и поставки продукта потребителю: поставщики, потребители, комплементоры, конкуренты, а также способы взаимодействия с ними.

Соконкуренция (Co-opetition)

Взаимодействие между участниками рынка, в процессе которого создается и распределяется ценность; сочетание сотрудничества и конкуренции.

Стейкхолдеры (Stakeholders)

Все субъекты, благосостояние которых зависит от деятельности компании и которые своими действиями могут влиять на содержание этой деятельности.

Ценностное предложение (Value proposition)

Совокупность всех существенных свойств и характеристик продукта (включая сопутствующие услуги), представляющих ценность для потребителя – удовлетворяющих его потребность и/или выполняющих важную для него работу.

Рекомендованная литература

1. Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley and Sons, 2010.
(Русский перевод – выйдет из печати в 2011 году).
2. W. Chan Kim and Renee Mauborgne. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business School Press, 2005.
(Русский перевод – У. Чан Ким, Рене Маборн. Стратегия голубого океана: как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов. М.: НИР-РО, 2008).
3. Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff. Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business. Doubleday Dell Publishing, 1996.
(Русский перевод – выйдет из печати в 2011 году).
4. Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Harvard Business School Press, 2003.
(Русский перевод - К. Кристенсен, М. Рейнор. Решение проблемы инноваций в бизнесе: как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. Альпина Бизнес Букс, 2004).
5. Gary Hamel. The Future of Management. Harvard Business School Press, 2007.
6. Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison, Bob Andelman. The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits. 2002.
(Русский перевод - Адриан Сливотски, Дэвид Моррисон. Маркетинг со скоростью мысли. Эксмо-пресс, 2002).

Об IFC

IFC, являясь членом Группы Всемирного банка, создает возможности выхода из бедности и улучшения условий жизни людей во всех регионах мира. Мы способствуем устойчивому экономическому росту в развивающихся странах, мобилизуя частный капитал и оказывая консультативные услуги и услуги снижения рисков компаниям и правительствам. В период глобальной экономической неопределенности, объем новых инвестиций IFC за 2010 финансовый год вырос до рекордных \$18 миллиардов. Дополнительная информация на сайте: www.ifc.org.

О Швейцарской Конфедерации

Финансовую поддержку проекта осуществляет Государственный секретариат по экономическим делам Швейцарской Конфедерации, орган, к компетентному ведению которого отнесены все основные вопросы, касающиеся экономической политики. Подразделение Секретариата по Экономическому сотрудничеству и развитию преследует две основные цели: поддержка интеграции стран-партнеров в глобальную экономику и содействие устойчивому росту их экономик, что способствует сокращению бедности в мире. Для достижения этих целей, SECO направляет свои усилия на создание условий стабильной экономической

системы, укрепление конкуренции и поддержку диверсификации торговли, мобилизацию швейцарских и иностранных инвестиций, усовершенствование базовой инфраструктуры. Особое внимание уделяется вопросам, касающимся корпоративного управления в экономике, изменений климата, энергетики и проблем экологии. Дополнительная информация на сайте: www.seco-cooperation.admin.ch.

Об Агентстве по международному бизнесу и сотрудничеству (EVD)

Агентство по международному бизнесу и сотрудничеству является структурным подразделением Министерства экономики Королевства Нидерландов. Миссией агентства является продвижение и стимулирование международного бизнеса и экономического сотрудничества между странами. Его цель, как государственного органа и партнера организаций из частного и государственного секторов, - помочь им в достижении успеха в международной деятельности. Дополнительная информация на сайте: www.evd.nl.



Контактная информация

Представительство Международной
финансовой корпорации в Украине
ул. Спасская, 30-А,
Подол Плаза, блок 2, 6-й этаж
г. Киев, 04070, Украина
Тел.: (380 44) 490-64-00
Факс: (380 44) 490-64-20

ifc.org/ukraine

2011



В партнерстве с:

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



EVD
international
business and cooperation

Швейцарская конфедерация