

Вы — предприниматель по духу?

*да* \_\_\_\_\_ *нет* \_\_\_\_\_

Вы постоянно думаете о том,  
как создать ценность и открыть новое дело,  
или о том, как улучшить или преобразовать  
свое предприятие?

*да* \_\_\_\_\_ *нет* \_\_\_\_\_

Вы пытаетесь найти новые способы  
ведения дел и заменить ими устаревшие?

*да* \_\_\_\_\_ *нет* \_\_\_\_\_

***Если вы ответили  
«да» на один  
из этих вопросов,  
присоединяйтесь к нам!***

Эта книга — для стратегов и новаторов, для тех, кто меняет правила игры и всегда готов пойти на риск ради разрушения устаревших бизнес-моделей и построения предприятий будущего. Речь в ней пойдет о разработке бизнес-моделей.

Сегодня появляется бесчисленное множество инновационных бизнес-моделей. Возникают совершенно новые отрасли, в то время как старые сходят на нет. Молодые выскочки теснят старую гвардию, но среди ее бойцов есть те, кто не готов сдаться без боя и старается следовать новым веяниям.

Вы можете представить, как бизнес-модель вашей организации будет выглядеть года через два, через пять или десять лет? Будете ли вы в числе лидеров? Придется ли вам столкнуться с конкурентами, которые продемонстрируют миру абсолютно новые, потрясающие бизнес-модели?

Эта книга даст вам возможность заглянуть в самые глубины бизнес-моделирования. В ней описаны как традиционные, так и новейшие бизнес-модели, а также инновационные технологии, в том числе принципы позиционирования бизнес-модели в высококонкурентном рынке и ее модернизация.

Наша книга не очень похожа на типичные труды по стратегии и менеджменту. Мы старались дать вам всю необходимую информацию максимально просто и наглядно. Теоретический материал проиллюстрирован примерами, упражнениями и сценариями, которыми можно воспользоваться в любой момент. Мы стремились создать не стандартную книгу об инновациях в бизнес-моделировании, а практическое пособие для стратегов и новаторов, для самых активных игроков рынка, для тех, кто находится в постоянном поиске, кто задумывается об обновлении существующих и создании новых бизнес-моделей. Кроме того, мы изо всех сил старались сделать книгу красивой, чтобы работать с ней было не только полезно, но и приятно. Хочется верить, что чтение книги доставит вам такую же радость, какую нам доставило ее создание.

Книга была дополнена интернет-пользователями (без которых она вообще бы не увидела свет, как вы скоро убедитесь). Так как инновации бизнес-моделей — сфера, развивающаяся очень быстро, вас, возможно, не устроят сведения, которые найдете в этой книге, и вы отправитесь искать новые методики на просторах Сети. Подумайте, может быть, вам действительно стоит присоединиться к международному сообществу практиков и исследователей, чьи совместные усилия позволили создать эту книгу. Вы сможете участвовать в обсуждении бизнес-моделей, узнавать об открытиях других членов сообщества и использовать новые методики, предложенные авторами. Посетите Центр бизнес-моделирования на сайте [www.BusinessModelGeneration.com/hub](http://www.BusinessModelGeneration.com/hub).

Инновации бизнес-моделей вряд ли можно назвать новой темой. Когда в 1950 г. основатели Diners Club представили публике первую кредитную карту, это была инновационная бизнес-модель. То же сделала фирма Хегох, когда в 1959 г. стала сдавать напрокат копировальные аппараты и ввела оплату по количеству снятых копий. Более того, известная нам история инноваций начинается в далеком XV в. — с Иоганна Гутенберга, искавшего применение изобретенной им печатной машине.

Однако сегодня преобразования индустриального мира посредством инновационных бизнес-моделей приобрели ни с чем не сравнимые масштабы и скорость. Предпринимателям, руководителям, консультантам и ученым необходимо разобраться, к каким последствиям приведет этот революционный прорыв. Пора вникнуть в проблему инноваций в сфере бизнес-моделирования и приступить к изучению этой области.

Смысл инновационных бизнес-моделей в итоге сводится к созданию ценности — для компаний, потребителей и общества в целом. Суть процесса — замена устаревших моделей на современные. Компания Apple, предложив рынку iPod и услуги онлайн-магазина iTunes.com, создала инновационную бизнес-модель, благодаря которой стала лидером в сфере онлайн-музыки. Благодаря Skype и его инновационной бизнес-модели, построенной на технологии одноранговой сети, мы имеем до неприличия дешевую международную телефонную связь и бесплатные звонки между абонентами Skype. В настоящее время Skype занимает первое место в мире по объему речевого трафика. Zipcar освободил горожан от необходимости держать автомобиль, предоставляя своим клиентам возможность в любой момент воспользоваться прокатным автомобилем с почасовой или посуточной оплатой. Создание и внедрение этой бизнес-модели стало ответом на новые потребности и беспокойство состоянием окружающей среды. Grameen Bank облегчает жизнь малоимущим слоям населения, внедряя инновационную бизнес-модель предоставления микрозаймов.

Но можно ли систематически изобретать, разрабатывать и внедрять столь мощные бизнес-модели? Как подходить к анализу, проверке и преобразованию старых, отживших моделей? Удастся ли превратить провидческие озарения в конкретные действия, чтобы изменить привычные подходы? Наша книга даст вам ответы на эти вопросы.

Так как практика однозначно дает больше, чем лекции, при создании этой книги мы сами использовали новую модель. Четыреста семьдесят участников сетевого Центра инновационных бизнес-моделей предоставили для нее примеры, описания и критические замечания — для нас этот отклик был дороже всего. Подробнее о нашем опыте будет рассказано в последней главе книги.

# Семь портретов новаторов бизнес- моделирования



## Топ-менеджер

Жан-Пьер Куони,  
председатель совета директоров  
*EFG International*

**Ключевая деятельность:**  
внедрение новой бизнес-модели  
в старой отрасли.

Жан-Пьер Куони — глава совета директоров EFG International, частного банка, который использует, вероятно, самую инновационную в этой сфере бизнес-модель. Куони решительно реформировал традиционные отношения между банком, клиентами и менеджерами по работе с клиентами. Придумать, разработать и воплотить в жизнь инновационную бизнес-модель в столь консервативной отрасли с давно расписанными ролями — особое искусство, благодаря которому EFG International стал одним из наиболее быстро растущих банков в своем секторе.



## Менеджер по инновациям

Дагфинн Мир, глава отдела исследований и разработок бизнес-моделей  
*Telenor*

**Ключевая деятельность:**  
подбор бизнес-моделей для реализации новейших технологических разработок.

Дагфинн руководит отделом бизнес-моделей в Telenor, одном из крупнейших мировых сотовых операторов. В этом секторе необходимы постоянные инновации, и предложения Дагфинна помогают определить и понять, какие модели отвечают последним технологическим разработкам. Изучая ключевые тенденции в отрасли и используя самые передовые инструменты для этого анализа, команда Дагфинна формулирует новые концепции и находит иные возможности в бизнесе.



## Предприниматель

Мариэль Сиджерс,  
владелец *CDEF Holding BV*

**Ключевая деятельность:**  
анализ претензий неудовлетворенных клиентов и построение новых бизнес-моделей с их учетом.

Совместно с Рональдом ван ден Хоффом, своим партнером по бизнесу, она предложила не одну бизнес-модель в сфере организации совещаний, конференций и других мероприятий. Опираясь на претензии недовольных клиентов, эта пара разработала ряд новых концепций, в частности проект *Seats2meet.com*, который позволяет оперативно резервировать проведение совещаний в необычных местах. Сиджерс и ван ден Хофф изучают новые бизнес-модели и наиболее перспективные из них запускают в качестве новых проектов.



### Инвестор

Герт Стинс, президент и инвестиционный аналитик *Oblonski BV*

**Ключевая деятельность:** инвестиции в компании с наиболее конкурентоспособными бизнес-моделями.

Герт зарабатывает на жизнь, выявляя лучшие бизнес-модели. Инвестиции не в ту компанию с не той моделью бизнеса обошлись бы его клиентам в миллионы, а он бы лишился репутации. Самая важная часть его работы — понимание сущности инновационных бизнес-моделей. Он идет гораздо дальше обычного финансового анализа и сравнивает бизнес-модели, определяя стратегически важные различия, которые могут иметь наибольший вес в конкурентной борьбе. Его задача — постоянный поиск инновационных бизнес-моделей.



### Консультант

Бас ван Оостерхут-старший, консультант *Capgemini Consulting*

**Ключевая деятельность:** помощь клиентам в критической оценке их бизнес-моделей, в разработке и внедрении новых бизнес-моделей.

Бас — член команды по бизнес-инновациям *Capgemini*. Видит свою задачу в улучшении функционирования предприятий и повышении конкурентоспособности за счет инноваций. Инновации бизнес-моделей — ключевой компонент его деятельности. Его цель — вдохновлять тех, кто к нему обращается, и помогать им с новыми бизнес-моделями на всех этапах — от зарождения идеи до претворения ее в жизнь. Бас старается понять сущность наиболее значимых бизнес-моделей независимо от отрасли, в которой они возникли и применяются.



### Дизайнер

Триш Пападакос, индивидуальный предприниматель *The Institute of You*

**Ключевая деятельность:** поиск подходящих бизнес-моделей для запуска инновационных продуктов.

Триш — талантливый молодой дизайнер, ее преимущество — умение схватывать суть идеи и умело пользоваться ею в общении с клиентами. В настоящее время она работает над новой идеей — сервисной службой помощи людям, решившим сменить карьеру, и уже приступила к детальной разработке дизайна. Триш знает, что должна создать правильную бизнес-модель, чтобы запустить сервис. Она понимает, что должен увидеть клиент. Но, поскольку у нее нет специального бизнес-образования, ей требуется овладеть терминологией и инструментами, чтобы увидеть картину во всей полноте.



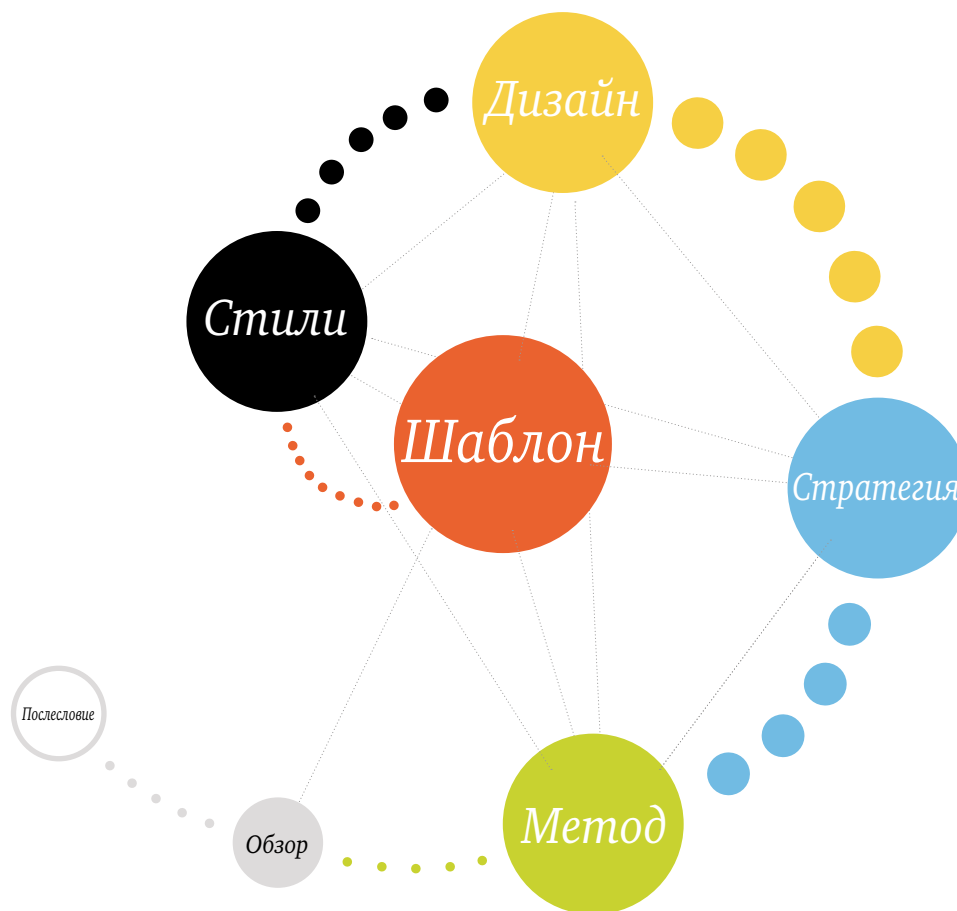
### Ответственный предприниматель

Икбаль Кадир, социальный предприниматель, основатель *Grameen Phone*

**Ключевая деятельность:** позитивные перемены в социальной и экономической сфере, реализуемые через инновационные бизнес-модели. Икбаль ищет инновационные бизнес-модели, способные вызвать серьезные перемены в общественной жизни. Его революционная модель позволила 100 млн граждан Бангладеш получить доступ к телефонной связи с помощью системы микрокредитов *Grameen Bank*. Сейчас он ищет новую модель для обеспечения малоимущих электроэнергией. Как глава *Legatum Center* Массачусетского технологического института он занимается продвижением технологий для инновационных видов деятельности.

# Содержание книги

Книга состоит из пяти разделов: ❶ Шаблон бизнес-модели — общая схема описания, анализа и построения бизнес-модели. ❷ Стили бизнес-моделей, отражающие идеи лучших умов бизнеса. ❸ Практические методики, которые помогут вам в разработке бизнес-моделей. ❹ Переосмысление стратегии через призму бизнес-модели. ❺ Обобщенный метод, который поможет в разработке инновационных бизнес-моделей, связывающий воедино все концепции, методики и инструменты. ● Последний раздел включает пять тем для дальнейших исследований в области бизнес-моделирования. ○ Послесловие дает возможность заглянуть на нашу «кухню».



## 1 Шаблон

- 20 Определение бизнес-модели
- 22 Девять структурных блоков
- 50 Шаблон бизнес-модели

## 2 Стили

- 62 Разделение бизнес-модели
- 72 «Длинный хвост»
- 82 Многосторонние платформы
- 94 FREE как бизнес-модель
- 114 Открытые бизнес-модели

## 3 Дизайн

- 132 Подсказки потребителя
- 140 Генерация идей
- 152 Визуализация
- 166 Прототипирование
- 176 Сторителлинг
- 186 Сценарии

## 4 Стратегия

- 206 Среда бизнес-моделирования
- 218 Оценка бизнес-моделей
- 232 Бизнес-модели и стратегия голубого океана
- 238 Управление множественными бизнес-моделями

## 5 Метод

- 250 Метод дизайна бизнес-модели

## ● Обзор

- 268 Обзор


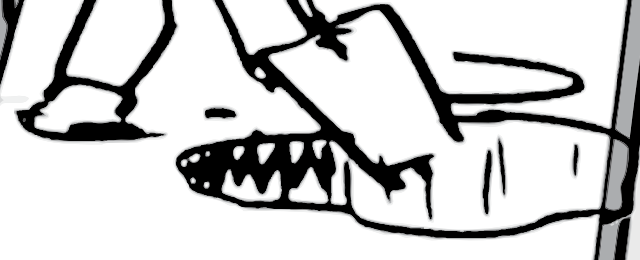
## ○ Послесловие

- 280 Откуда взялась эта книга?
- 282 Литература



*III a6*

БЛОК



# Шаблон бизнес-модели

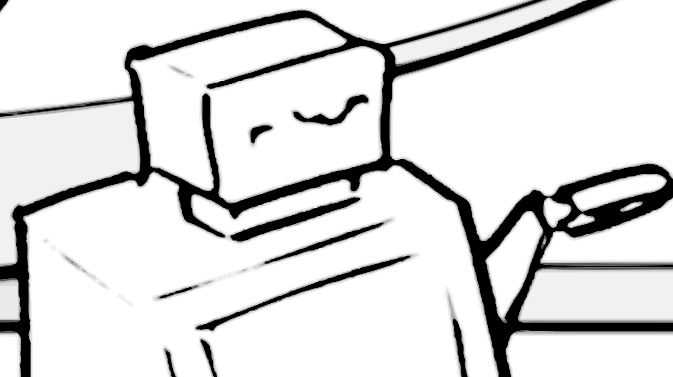
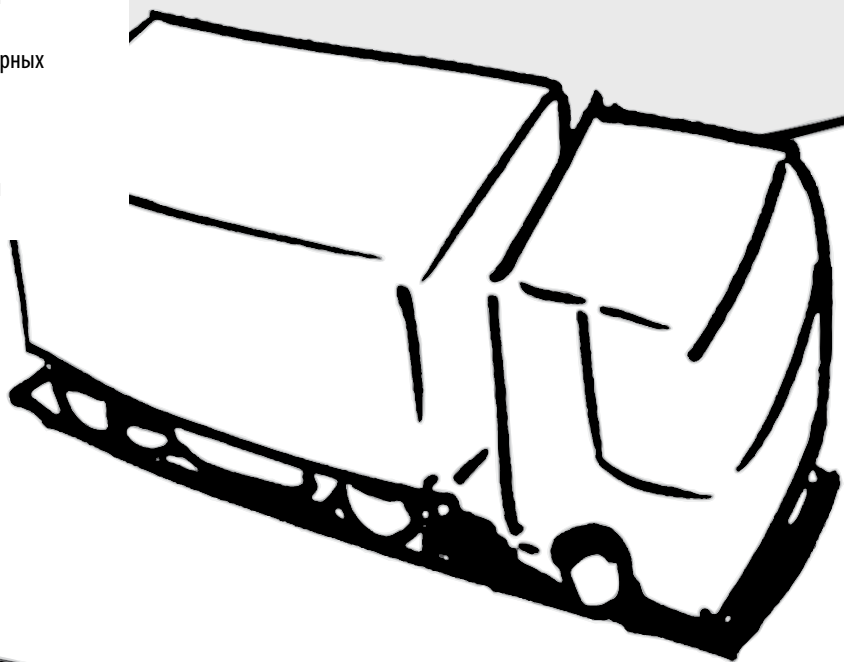
*Универсальный язык описания, представления,  
анализа и преобразования бизнес-моделей*



**14** Определение  
бизнес-модели

**16** Девять структурных  
блоков

**44** Шаблон  
бизнес-модели



Определение: **бизнес-модель**

Бизнес-модель служит  
для описания основных  
принципов создания,  
развития и успешной  
работы организации

Отправной точкой любой плодотворной дискуссии, совещания или семинара, посвященных инновациям в бизнес-моделировании, должно быть общее для всех участников понимание, что же такое, в сущности, бизнес-модель. Необходимо сформулировать понятную для всех концепцию бизнес-модели, которая облегчала бы обсуждение идеи. Мы должны начинать с одного и того же и говорить об одном и том же. Проблема в том, что эта концепция должна быть простой, конкретной и понимаемой на интуитивном уровне, но в то же время не слишком упрощающей сложный механизм функционирования предприятия.

В этой книге мы предлагаем концепцию, которая позволит описывать и анализировать бизнес-модели любой организации — как вашей, так и принадлежащей вашим конкурентам или кому-нибудь другому. Эта концепция была испробована и проверена компаниями многих стран мира, и сейчас ею пользуются IBM, Ericsson, Deloitte, Министерство общественных

работ и государственных служб Канады и многие другие организации.

Концепция дает возможность говорить на общем языке, что позволяет избежать трудностей при описании бизнес-моделей и создании новых стратегических альтернатив. Без этого трудно прогнозировать развитие какой-либо бизнес-модели и успешно внедрять инновации.

Мы убеждены, что описание любой бизнес-модели должно включать девять блоков, которые отражают логику действий компании, направленных на получение прибыли. Эти девять блоков охватывают четыре основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителем, предложение, инфраструктура и финансовая эффективность компании. Бизнес-модель подобна стратегическому плану, который претворяется в жизнь через организационные структуры, процессы и системы.

# Девять структурных блоков



ПС

**1 Потребительские сегменты (ПС)**

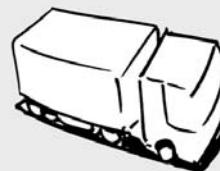
*Организация может обслуживать один или несколько потребительских сегментов.*



ЦП

**2 Ценностные предложения (ЦП)**

*Организация старается решить проблемы и удовлетворить потребности клиентов, делая им определенные ценностные предложения.*



КС

**3 Каналы сбыта (КС)**

*Ценностные предложения поступают к потребителю через информационные, дистрибьюторские и торговые сети.*



ВК

**4 Взаимоотношения с клиентами (ВК)**

*Взаимоотношения устанавливаются и поддерживаются всеми службами по работе с клиентами.*



**ПД**

**5** **Потоки поступления доходов (ПД)**

*Потоки поступления дохода возникают благодаря успеху ценностных предложений, сделанных клиентам.*



**КР**

**6** **Ключевые ресурсы (КР)**

*Ключевые ресурсы — средства, необходимые для предложения и доставки ранее описанных элементов...*



**КД**

**7** **Ключевые виды деятельности (КД)**

*... посредством определенных ключевых видов деятельности.*



**КП**

**8** **Ключевые партнеры (КП)**

*Какие-то виды деятельности передаются на аутсорсинг, а ресурсы — привлекаются со стороны.*



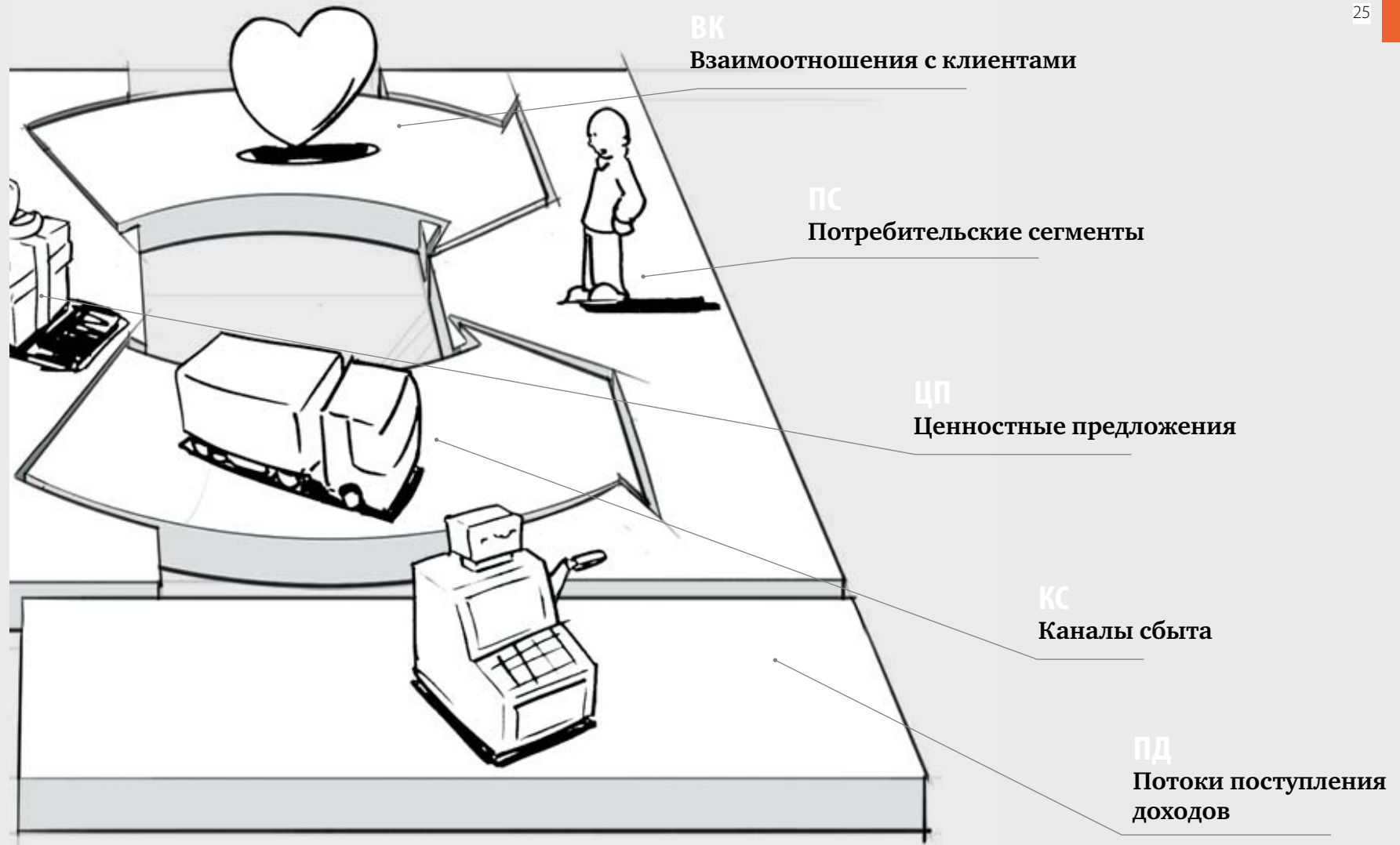
**СИ**

**9** **Структура издержек (СИ)**

*Структура издержек — результат взаимодействия всех элементов бизнес-модели.*







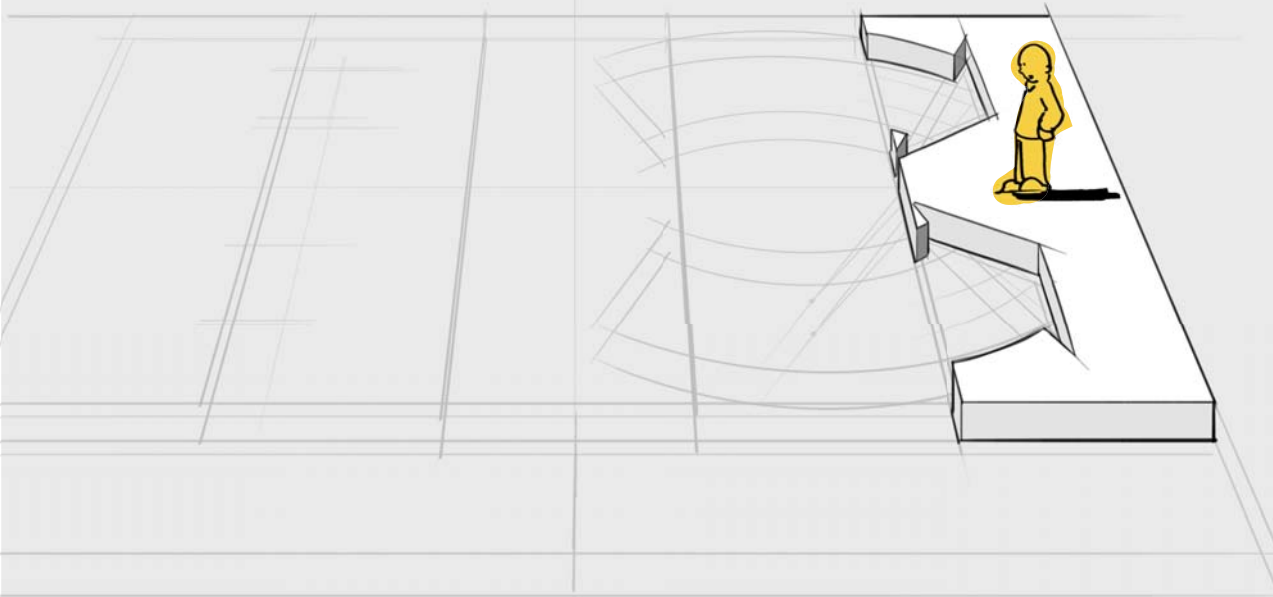
# Потребительские сегменты

**В этом структурном блоке определяется, какие группы людей и организаций предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать.**

Клиенты — сердце любой бизнес-модели. Без (выгодных) клиентов не может существовать ни одна компания. Чтобы лучше удовлетворять нужды клиентов, желательно разбить их на группы по потребностям, особенностям поведения или иным признакам. Бизнес-модель охватывает один или несколько групп клиентов — потребительских сегментов. Организация должна сделать выбор, решая, какие сегменты обслуживать, а от каких отказаться. Когда решение принято, можно строить бизнес-модель, опираясь на четкое понимание специфических нужд клиентов избранных сегментов.

Группы клиентов представляют различные сегменты, если:

- различия в их запросах обуславливают различия в предложениях;
- взаимодействие осуществляется по разным каналам сбыта;
- взаимоотношения с ними нужно строить по-разному;
- их выгода существенно различается;
- их привлекают разные аспекты предложения.



# Для кого мы создаем ценностное предложение? Какие клиенты для нас более важны?

*В разных бизнес-моделях выделение потребительских сегментов может осуществляться по-разному. Рассмотрим примеры.*

## **Массовый рынок**

Бизнес-модели, относящиеся к предложению товаров широкого потребления, не проводят различий между потребительскими сегментами. И ценностные предложения, и каналы сбыта, и структура взаимоотношений с клиентами ориентированы на большую группу потребителей, объединенных сходными потребностями и нуждами. Такой тип бизнес-модели характерен, например, для сферы бытовой техники.

## **Нишевый рынок**

Бизнес-модели нишевых рынков ориентированы на особые потребительские сегменты. Ценностные предложения, каналы сбыта и отношения с клиентами строятся в соответствии с требованиями рынка. Подобные бизнес-модели часто можно встретить в сфере поставок ресурсов и комплектующих. Так, многие производители автомобильных деталей находятся в жесткой зависимости от закупок, которые делают у них крупные автопроизводители.

## **Дробное сегментирование**

Некоторые бизнес-модели выделяют сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам. Так, отделы розничного обслуживания в банках, например в *Credite Suisse*, могут выделить группу клиентов, вклады которых превышают \$100 000, а из них — группу наиболее состоятельных клиентов с вкладами более \$500 000. Потребности и проблемы клиентов в этих сегментах имеют некоторые отличия, что важно для других структурных блоков бизнес-модели *Credite Suisse*, в частности для ценностных предложений, каналов сбыта, взаимоотношений с клиентами, потоков поступления доходов. Аналогично действует *Micro Precision System*, специализирующаяся на решениях в области микромеханики. Она обслуживает три потребительских сегмента, и ценностные предложения для каждого из них имеют свои особенности.

## **Многопрофильные предприятия**

Организация с многопрофильной бизнес-моделью обслуживает два совершенно разных потребительских сегмента с различными потребностями и запросами. Так, в 2006 г. *Amazon.com* решила диверсифицировать розничный сектор, предложив

услуги по «облачной обработке данных» — место для хранения данных в Сети с подключением к серверу по запросу. В результате компания стала взаимодействовать с абсолютно новым для нее потребительским сегментом — веб-компаниями, которым требовалось совершенно иное ценностное предложение. Стратегическое обоснование диверсификации можно найти в мощной ИТ-инфраструктуре *Amazon.com*, которая позволяет одновременно обеспечивать и розничные продажи, и новую «облачную» службу.

## **Многосторонние платформы (или многосторонние рынки)**

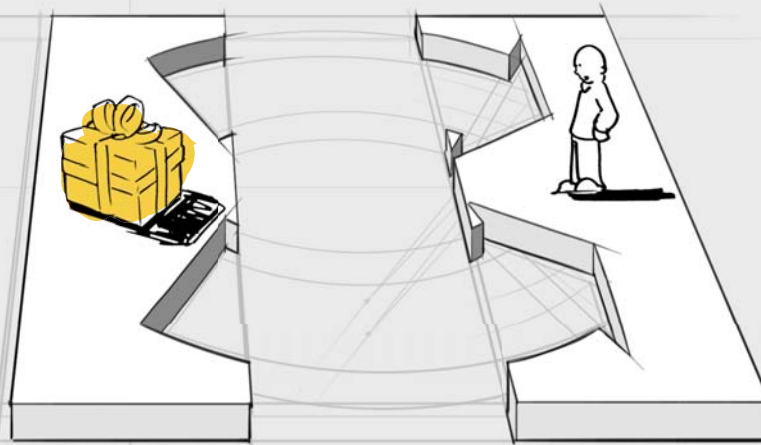
Некоторые организации обслуживают два или больше взаимосвязанных потребительских сегмента. Например, компании, выпускающей кредитные карты, нужна огромная база держателей карт, а также база торговых и сервисных предприятий, принимающих эти карты. Точно так же предприятие, предлагающее бесплатную прессу, нуждается в большом числе читателей, чтобы привлечь рекламодателей, и заинтересовано в рекламодателях, чтобы финансировать производство и распространение. Для того чтобы такая бизнес-модель работала, необходимы оба сегмента (подробнее о многосторонних платформах читайте на с. 82).

# Ценностные предложения

**Блок включает описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.**

Ценностные предложения — причина, почему клиенты отдадут предпочтение одной компании перед другой. Они решают проблемы клиентов или удовлетворяют их потребности. Каждое ценностное предложение представляет собой определенную совокупность товаров и/или услуг, которые отвечают запросам определенного потребительского сегмента. Иными словами, ценностное предложение — это совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю.

Одни ценностные предложения могут быть инновационными, т. е. новыми или революционными. Другие — подобными тем, что уже есть на рынке, но с некоторыми отличиями, с какими-то новыми характеристиками.



Какие ценности мы предлагаем потребителю?  
 Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?  
 Какие потребности удовлетворяем?  
 Какой набор товаров и услуг мы можем предложить  
 каждому потребительскому сегменту?

*Ценностное предложение создает преимущества для конкретного потребительского сегмента за счет определенного сочетания элементов, отвечающего требованиям этого сегмента. Преимущества могут быть количественными (такие как цена, скорость обслуживания) или качественными (например, дизайн, положительные эмоции клиента).*

*Ниже перечислены лишь некоторые элементы, из которых складывается ценность товара или услуги для потребителя.*

### **Новизна**

Некоторые ценностные предложения ориентированы на удовлетворение совершенно новых потребностей, которых на рынке раньше просто не существовало. Подобные ценностные предложения иногда были связаны с технологическими достижениями. Таковы, например, сотовые

телефоны, которые положили начало совершенно новой отрасли — мобильной связи. А вот создание инвестиционных фондов на этических принципах не имеет к новым технологиям практически никакого отношения.

### **Производительность**

Повышение эффективности, или производительности, традиционно используется для создания ценностного предложения. Например, компьютерная отрасль полагалась на этот фактор, выводя на рынок все более и более мощные машины. Но рост производительности имеет свои пределы. Так, в последнее время компьютеры с большей скоростью работы, огромным объемом памяти и лучшей графикой уже не дают пропорционального увеличения потребительского спроса.

### **Изготовление на заказ**

Товары и услуги, удовлетворяющие индивидуальные запросы клиентов или узкие потребительские сегменты, имеют высокую ценность. В последние годы спрос на изготовление товаров по индивидуальным заказам и с участием самого клиента, неуклонно растет. Такой подход позволяет учитывать индивидуальные пожелания клиентов и в то же время сохранять экономию за счет роста производства.



### «Делать свою работу»

Ценность можно создать и за счет помощи клиенту в выполнении работы.

Это прекрасно понимают в компании Rolls-Royce: ее клиенты-авиаперевозчики полностью полагаются на Rolls-Royce в вопросах производства и обслуживания самолетных двигателей. Это позволяет клиентам компании сосредоточиться исключительно на авиаперевозках. Со своей стороны, авиакомпании платят Rolls-Royce за каждый час работы их двигателей.

### Дизайн

Дизайн — очень важный элемент, с большим трудом поддающийся оценке. Продукт может выделяться среди аналогичных только за счет дизайна. В индустрии моды и производстве бытовой техники дизайн может стать наиболее важным элементом ценностного предложения.

### Бренд/статус

С точки зрения потребителя ценность может заключаться просто в демонстрации определенного бренда. Так, Rolex на руке — характерная

черта богатого человека. А скейтбордисты, например, предпочитают одежду никому не известных «андерграундных» брендов, чтобы показать, что они «в теме».

### Цена

Предложение тех же преимуществ по более низкой цене — стандартный путь удовлетворения запросов чувствительных к ценам потребительских сегментов. Такие предложения имеют большое значение для всей бизнес-модели в целом. Дешевые авиаперевозчики, такие как Southwest, easyJet и Ryanair, строят свой бизнес с расчетом высокого спроса на услуги, предоставляемые на низкой цене. Другой пример — автомобиль Nano, разработанный и выпускаемый индийской компанией Tata. Низкая цена делает автомобиль доступным для совершенного нового сегмента индийских граждан. В последнее время в различных отраслях все большее место занимают бесплатные предложения — бесплатные газеты, электронная почта, услуги мобильной связи и т. д. (подробнее об этом читайте на с. 94).