

**Harvard
Business
Review**
10
**лучших
статей**

Трансформация бизнес-модели



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

Harvard Business Review: 10 лучших статей

Harvard Business Review (HBR)
Трансформация бизнес-модели

«Альпина Диджитал»

2019

УДК 658.5.011

ББК 65.291

Harvard Business Review (HBR)

Трансформация бизнес-модели / Harvard Business Review (HBR) — «Альпина Диджитал», 2019 — (Harvard Business Review: 10 лучших статей)

ISBN 978-5-96-144125-3

Harvard Business Review – главный деловой журнал в мире. Представляем новый выпуск серии «HBR: 10 лучших статей», посвященный проблемам трансформации бизнес-модели. Чтобы быть успешной, компании недостаточно предлагать клиентам превосходный продукт, ей необходима эффективная бизнес-модель. В этом сборнике известные эксперты в области менеджмента и стратегического планирования предлагают решения, которые позволят компаниям быстро адаптироваться к меняющимся условиям бизнес-среды. Как оценить актуальность бизнес-модели, внедрять инновации или защититься от конкурентов, предлагающих бесплатный продукт? Возможно ли обеспечить рост с помощью двух бизнес-моделей? Как создать платформу на основе ключевого продукта и сделать обновление бизнес-модели непрерывным процессом? Анализ лучших практик и проверенные временем методики помогут руководителям, топ-менеджерам и генеральным директорам по-новому взглянуть на действующую бизнес-модель и найти оптимальные варианты ее трансформации, чтобы обеспечить устойчивый рост бизнеса.

УДК 658.5.011

ББК 65.291

ISBN 978-5-96-144125-3

© Harvard Business Review (HBR), 2019

© Альпина Диджитал, 2019

Содержание

Почему нужна бизнес-модель	7
Красивая история	8
Привязка истории к цифрам	11
Два важнейших теста	12
А как же стратегия?	14
Одной эффективной модели недостаточно	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

(HBR) Коллектив авторов

Трансформация бизнес-модели

Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *Л. Разживайкина*
Корректоры *Е. Аксёнова, Т. Редькина*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Арт-директор *Ю. Буга*

© 2019 Harvard Business Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2021

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.



Почему нужна бизнес-модель

Джоан Магretta

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ БЫЛА ОДНИМ ИЗ ГЛАВНЫХ понятий эпохи интернет-бума, которое, по словам писателя Майкла Льюиса, обычно использовалось для «прикрытия полусырых планов». Компания не нуждалась ни в стратегии, ни в уникальных наработках, ни в клиентуре: все, что ей требовалось, – это бизнес-модель, основанная на веб-технологиях и сулящая огромные прибыли в отдаленном и неопределенном будущем. Многие инвесторы, предприниматели и руководители купились на эту сказку и прогадали. И когда неизбежно пришло прозрение, концепция бизнес-модели вышла из моды почти так же быстро, как лопнул доткомовский пузырь.

А жаль! Никто не спорит с тем, что на финансирование неработоспособных бизнес-моделей было истрачено немало денег, но проблема не в самой концепции, а в ее искажении и неправильном использовании. Хорошая бизнес-модель остается важной для каждой успешной организации, будь то новое предприятие или признанный игрок на рынке. Но прежде, чем применять эту концепцию на практике, нужно дать ее простое работающее определение, которое расставит все на свои места.

Красивая история

При слове «модель» возникает образ доски, исписанной загадочными математическими формулами. Но никаких загадок в бизнес-моделях нет. По сути, это обычные истории, которые объясняют, как работают предприятия. Эффективная бизнес-модель отвечает на классические вопросы Питера Друкера: «Кто наш клиент?», «Что он ценит?». Она также дает ответы на фундаментальные вопросы, которые должен задавать себе каждый менеджер: «Как заработать деньги в этом бизнесе?», «Какова экономическая логика, объясняющая процесс создания ценности для клиентов при соответствующих затратах?».

Рассмотрим историю, лежащую в основе одной из самых успешных бизнес-моделей всех времен – дорожного чека. Во время отдыха в Европе в 1892 году президент American Express Джеймс Фарго столкнулся с проблемой при получении денег по аккредитивам. «Когда я оказался в какой-то глуши, – сказал он по возвращении, – они были не более полезны, чем мокрая оберточная бумага. Если у президента American Express такие проблемы, только подумайте, с чем сталкиваются обычные путешественники. С этим надо было что-то делать»¹. American Express предложила дорожный чек – и из этой инновации возникла надежная бизнес-модель со всеми элементами хорошей истории: целевая аудитория, правильная мотивация и сюжет, сконцентрированный на ценности.

Для клиентов история была простой. За небольшую плату путешественники могли купить как душевное спокойствие (чеки были застрахованы от потери и кражи), так и удобство (они принимались фактически повсеместно). Торговцы также сыграли ключевую роль в этой истории. Они принимали чеки, потому что доверяли American Express, надежному как универсальный аккредитив, и потому что, принимая чеки, они привлекали больше клиентов. Чем больше продавцов принимали чеки, тем сильнее становилась мотивация каждого отдельного продавца.

Что касается American Express, то она открыла безрисковый бизнес, поскольку клиенты всегда платили наличными за чеки. В этом и заключается поворот сюжета, основополагающая экономическая логика, превратившая заурядную операцию в золотую жилу. Поворотом был *флоут*, или чеки в транзите. В большинстве компаний затраты предшествуют появлению доходов: прежде чем кто-то сможет купить ваш продукт, вам нужно его произвести и вложить в него деньги. Дорожный чек перевернул обычный цикл «долг – риск» с ног на голову. Поскольку люди платили за чеки до того (часто задолго), как они их использовали, American Express получила то, чем давным-давно пользовались банки, – эквивалент беспроцентного кредита от своих клиентов. Более того, часть чеков вообще не обналичивалась – компания нашла еще одну золотую жилу.

Идея вкратце

Бизнес-модель была одним из главных понятий эпохи интернет-бума. Компания не нуждалась ни в стратегии, ни в уникальных наработках, ни в клиентуре: все, что ей требовалось, – это бизнес-модель, основанная на веб-технологиях, которая обещала огромные прибыли в некотором отдаленном, неопределенном будущем. Многие инвесторы, предприниматели

¹ Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

и руководители прогорели. И, когда неизбежно пришло прозрение, концепция бизнес-модели быстро вышла из моды.

А жаль! Хорошая бизнес-модель остается важной для каждой успешной организации, будь то новое предприятие или признанный игрок на рынке. По сути, бизнес-модели – это истории, которые объясняют, как работают предприятия. Как и в хорошей истории, в продуманной бизнес-модели есть четко обозначенные персонажи, правдоподобные мотивы и сюжет, который строится на представлении о ценности. Она отвечает на конкретные вопросы: «Кто наш клиент?», «Как заработать деньги?», «Как базовая экономическая логика объясняет процесс создания ценности для клиентов при соответствующих затратах?».

Бизнес-модель не является стратегией, хотя многие используют эти термины взаимозаменяемо. Бизнес-модели описывают систему взаимодействия друг с другом всех элементов бизнеса. Но они не учитывают одно критическое измерение функционирования бизнеса: конкуренцию. Это уже дело стратегии.

Как показывает эта история, успешная бизнес-модель представляет собой лучший способ ведения дел, чем существующие альтернативы. Она может предложить более значительную ценность для определенной группы клиентов или полностью заменить старый способ ведения дел и стать стандартом для следующего поколения предпринимателей. В наши дни никто не едет в отпуск с чемоданом, полным аккредитивов. Бизнес-модель Фарго изменила правила игры, в данном случае экономику путешествий. Сводя на нет страх быть ограбленным и время, потраченное на попытки получить наличные в незнакомом городе, чеки устранили серьезный барьер для путешественников, помогая людям совершать еще больше поездок. Как и все действительно эффективные бизнес-модели, она не просто перераспределила существующие доходы между компаниями, а создала новый, дополнительный спрос. Дорожные чеки оставались предпочтительным способом вывоза денег за границу на протяжении десятилетий, пока новая технология – банкомат – не обеспечила путешественникам еще больше удобств.

Создание бизнес-модели очень похоже на написание новой истории. На каком-то уровне все новые истории представляют собой вариации старых, переработку универсальных тем, лежащих в основе всего человеческого опыта. Точно так же все новые бизнес-модели являются вариациями с точки зрения цепочки создания ценности, лежащей в основе всех предприятий. Вообще говоря, эта цепочка состоит из двух частей. Первая часть включает в себя все действия, связанные с созданием чего-либо: проектирование, закупка сырья, производство и т. д. Вторая – все виды деятельности по продаже чего-либо: поиск и охват клиентов, проведение сделок, дистрибуция товара или предоставление услуги. Сюжет новой бизнес-модели может включать разработку нового продукта для неудовлетворенной потребности, как это было в случае с дорожным чеком. В дополнение модель может включать обновление процесса, модернизацию производства, продаж или дистрибуции уже существующих товаров или услуг.

В качестве примера приведем простой бизнес, основанный пионером прямого маркетинга Майклом Броннером в 1980 году во время учебы в Бостонском университете. Как и его одноклассники, Броннер иногда покупал наборы скидочных купонов для местных магазинов и ресторанов. Студенты платили за купоны небольшую сумму. Но у Броннера возникла идея получше. Да, для студентов скидочные купоны имели ценность, но потенциально они были еще более интересны для предпринимателей, которые могли увеличить продажи пиццы и парикмахерских услуг. Броннер понял, что ключом к реализации этого потенциала является более широкий охват – купонная книга должна быть в рюкзаке каждого студента.

Это породило две проблемы. Во-первых, как хорошо было известно Броннеру, у студентов часто не хватало денег. Бесплатная раздача купонных книг решила бы эту проблему. Во-

вторых, Броннеру нужно было продавать студентам купонные книги по цене, после которой у него оставалась бы прибыль. Поэтому он сделал выгодное предложение декану жилищного управления Бостонского университета: Броннер будет собирать купонные книги и сдавать их оптом в жилуправление, а оно возьмет на себя бесплатное их распределение по всем общежитиям кампуса. Это подняло бы управление в глазах студентов, которым, как известно, тяжело угодить. Декан согласился.

Теперь у Броннера появилась возможность сделать еще более заманчивое предложение владельцам компаний, находящихся рядом. Если они согласятся заплатить небольшую сумму за включение в новую книгу, их купоны увидят все 14 000 обитателей общежития университета. Идея Броннера попала на благодатную почву. Вскоре он распространил эту концепцию на другие кампусы, а следом на офисные центры в городе. Так появилась на свет Eastern Exclusives, его первая компания. Инновация заключалась не в купонной книге, а в бизнес-модели; она сработала, потому что Броннер понимал мотивы трех целевых аудиторий: студентов, предпринимателей и руководства университета.

Привязка истории к цифрам

Термин «бизнес-модель» впервые получил широкое распространение с появлением персонального компьютера и электронных таблиц. До эпохи таблиц бизнес-планирование обычно сводилось к созданию единого базового прогноза. В лучшем случае проводили небольшой анализ чувствительности по прогнозу. Электронная таблица сделала возможным более глубокий анализ, позволив выделять основные позиции и анализировать и тестировать их компоненты. Вы можете задавать вопросы типа «что, если...» в отношении критических предположений, от которых зависит ваш бизнес, – например, «Что делать, если клиенты более чувствительны к ценам, чем мы думали?» – и с помощью нескольких нажатий на клавиши смотреть, как изменения влияют на каждую часть целого. Другими словами, вы можете смоделировать поведение бизнеса.

Это было нечто новое. До того, как персональный компьютер изменил характер бизнес-планирования, большинство успешных бизнес-моделей, например Фарго, появлялось, скорее, по воле случая, а не благодаря четкому плану и продуманности. Бизнес-модель становилась понятна только по факту. Электронные таблицы позволили компаниям более тесно связывать свои представления о рынке с конечными экономическими результатами, то есть поведение людей с прогнозными финансовыми результатами, и таким образом моделировать бизнес еще до его запуска.

Конечно, электронная таблица эффективна только в той мере, в какой эффективны вносимые в нее предположения. С началом работы предприятия базовые предположения его модели – как по мотивации, так и по экономике – непрерывно тестируются на рынке. И успех часто зависит от способности руководства тонко настраивать или даже полностью переформатировать модель на ходу. Когда в 1992 году EuroDisney открыла свой тематический парк развлечений в Париже, она заимствовала бизнес-модель, которая прекрасно работала в американских парках Disney. Компания считала, что европейцы будут тратить примерно столько же времени и денег за посещение, сколько американцы тратят на еду, поездки и сувениры.

Все предположения Disney о доходной части бизнеса оказались неверными. Например, европейцы в отличие от американцев, которые посещают рестораны парка на протяжении всего дня, предпочитали обедать или ужинать в привычное для них время, что приводило к переполненным заведениям и огромным очередям из разочарованных посетителей. Из-за этих просчетов первые годы в EuroDisney напоминали катастрофу. Парк стал успешным только после того, как около десятка ключевых элементов его бизнес-модели были изменены один за другим.

Когда менеджеры действуют на основе модели функционирования бизнес-системы в целом, каждое решение, инициатива и показатель обеспечивает ценную обратную связь. Прибыль важна не только сама по себе, но и потому, что она сигнализирует, работает ли ваша модель. Если вам не удалось достичь ожидаемых результатов, пересмотрите модель, как это сделала EuroDisney. В этом смысле бизнес-моделирование является управленческим эквивалентом научного метода – вы начинаете с гипотезы, которую затем проверяете в действии и при необходимости пересматриваете.

Два важнейших теста

Когда бизнес-модели не работают, это связано с тем, что они не проходят либо содержательный тест (история не имеет смысла), либо цифровой тест (нет прибыли). Например, бизнес-модель онлайн-продуктовых магазинов не прошла цифровой тест. Начнем с того, что у продуктового бизнеса очень низкая маржа, а онлайн-магазины, такие как Webvan, несут дополнительные расходы на маркетинг, сервис, доставку и технологию. Поскольку клиенты не желали платить за продукты, купленные в интернете, больше, чем в обычных магазинах, математика не работала. В интернет-ритейле было множество проектов. Многие предприятия первой волны электронной коммерции потерпели фиаско просто потому, что базовая математика бизнеса была ошибочной.

Другие бизнес-модели не прошли содержательный тест. Рассмотрим быстрый рост и падение Priceline Webhouse Club. Это был проект Priceline.com – компании, которая предложила принцип «назови свою цену» при покупке авиабилетов. Начальный энтузиазм Уолл-стрит побудил генерального директора Джея Уокера распространить свою концепцию на продукты и бензин.

Вот та история, которую пытался донести Уокер. Через интернет миллионы потребителей скажут ему, сколько они хотят заплатить, скажем, за банку арахисовой пасты. Потребители могут указывать цену, но не марку, поэтому они могут получить Jif или Skippy. Затем Webhouse объединит предложения и отправится в такие компании, как P&G и Bestfoods, и попытается заключить сделку: снизьте на 50 центов цену вашей арахисовой пасты, и на этой неделе мы закажем миллион банок. Webhouse хотела быть влиятельным игроком на рынке: представлять миллионы покупателей, договариваться о скидках, а затем делиться экономией с потребителями, получая за это плату.

Что не так в этой истории? Предполагалось, что такие компании, как P&G, Kimberly-Clark и Exxon, захотят присоединиться к проекту. Задумайтесь об этом на минуту. Крупные потребительские компании тратят десятилетия и миллиарды долларов на формирование лояльности бренда. А модель Webhouse учит потребителей покупать, ориентируясь только на цену. Так зачем производителям помогать Webhouse снижать как свои цены, так и узнаваемость бренда, которой они с таким трудом добивались? Это им совершенно ни к чему. История просто не имела смысла. Чтобы стать серьезным игроком, Webhouse требовалась огромная база постоянных клиентов. Чтобы их получить, сначала нужно было предоставить скидки. Поскольку производители потребительских товаров отказались играть в эту игру, Webhouse пришлось предоставлять скидки из своего кармана. Выбросив несколько сотен миллионов долларов, компания в октябре 2000 года лишилась средств и поверивших в эту историю инвесторов.

Если кто-то считает, что интернет-предприниматели – единственные изобретатели неэффективных бизнес-моделей, задумайтесь еще раз. Мы склонны забывать об идеях, которые не сработали, но история бизнеса ими полна. В 1980-х годах универсальный финансовый супермаркет был бизнес-моделью, которая поразила воображение многих руководителей, но в Sears, например, поняли, что их клиенты просто не могут найти связи между электроинструментом и аннуитетами. В 1990-х годах Silicon Graphics инвестировала сотни миллионов долларов в интерактивное телевидение, но так и не смогла найти реальных клиентов, которые были бы так же очарованы технологией, как и ее разработчики. В конечном счете подобные модели не срабатывают, потому что построены на ошибочных предположениях о поведении клиентов. Решение проблем именно в них.

Парадокс концепции бизнес-модели в том, что при правильном применении она фактически требует от менеджеров досконального продумывания всех аспектов бизнеса. Сильная

сторона бизнес-модели как инструмента планирования заключается в следующем: она фокусирует внимание на том, как элементы системы складываются в единое работоспособное целое. Неудивительно, но даже во время интернет-бума руководители, которые поняли основы идеологии бизнес-моделирования, имели больше шансов возглавить парад победителей. Мег Уитмен, например, присоединилась к eBay на заре развития компании, потому что, как она выразилась, ее поразила «эмоциональная связь между пользователями eBay и проектом»². Поведение людей было одним из первых признаков потенциала бренда eBay. Уитмен также осознала, что eBay, в отличие от многих интернет-магазинов, просто «нельзя реализовать офлайн». Другими словами, опытный менеджер Уитмен увидела цельную историю с ее последующим превращением в прибыльный бизнес.

Уитмен до сих пор уделяет внимание психологии и экономике, что и привлекает коллекционеров, желающих сэкономить, искателей сообществ по интересам и представителей малого бизнеса на eBay. Ее аукционная модель успешна не только потому, что интернет снижает стоимость подключения огромного числа покупателей и продавцов, но и потому, что eBay регулирует их деятельность, формируя соответствующую структуру затрат. После аукциона eBay предоставляет продавцам и покупателям возможность самим решить вопрос оплаты и доставки. Компания никогда не вступает во владение товаром и не держит запасов. Она не несет транспортных расходов и кредитного риска. И у нее нет накладных расходов, связанных с этим.

² “Meg Whitman at eBay Inc. (A),” HBS case no. 9–400–035.

А как же стратегия?

Каждая эффективная компания построена на разумной бизнес-модели, независимо от того, понимают ли это ее основатели или менеджеры. Но бизнес-модель – это не то же самое, что стратегия, хотя многие сегодня полагают, что эти термины взаимозаменяемы. Бизнес-модели описывают, как элементы бизнеса, взаимодействуя друг с другом, превращаются в единую систему. Но они не учитывают один важнейший аспект функционирования компании: конкуренцию. Рано или поздно (обычно рано) каждое предприятие сталкивается с конкурентами. Как действовать в этой реальности, определяет стратегия.

Конкурентная стратегия объясняет, как работать лучше конкурентов. А работать лучше, по определению, значит отличаться от других. Компании достигают прекрасных результатов, когда они уникальны, когда они делают что-то, чего не делает и не может копировать ни один другой бизнес. Если говорить простым языком, стратегия заключается вот в чем – как добиться большего за счет отличия от других. Логика проста: когда все компании предлагают одинаковые товары и услуги одним и тем же клиентам, работая как все остальные, никто не может добиться процветания. Клиенты выигрывают, по крайней мере в краткосрочной перспективе, когда прямая конкуренция приводит к снижению цен до уровня, при котором доходность становится минимальной. Такого рода конкуренцию Майкл Портер называет деструктивной. С ней сталкивались многие интернет-магазины, независимо от того, продают они товары для животных, лекарства или игрушки. Слишком много новичков вышло на рынок с идентичными бизнес-моделями, не имея стратегии, которая позволяет дифференцироваться с точки зрения обслуживаемых клиентов и рынков, предлагаемых товаров и услуг и создаваемой ценности.

Чтобы увидеть различие между стратегией и бизнес-моделью, достаточно взглянуть на Walmart. Можно подумать, что успех гигантского ритейлера был результатом принятия новой бизнес-модели, но это не так. Когда Сэм Уолтон открыл свой первый Walmart в 1962 году в городке Роджерс, штат Арканзас, бизнес-модель розничной торговли со скидками уже существовала. Она появилась в середине 1950-х годов, когда множество пионеров отрасли (теперь уже забытых) начали применять логику супермаркетов для продажи товаров смешанного ассортимента. Супермаркеты с 1930-х годов приучают покупателей к тому, что можно отказаться от персонального обслуживания в обмен на более низкие цены на продукты питания. Новое поколение ритейлеров увидело, что они могут перенести основную сюжетную линию супермаркета на одежду, бытовые приборы и другие потребительские товары. Идея заключалась в том, чтобы, сократив расходы, предложить более низкие цены по сравнению с обычными универмагами. В результате сформировалась основная бизнес-модель для розничной торговли со скидками. Во-первых, убираем такие элементы декора универмага, как ковровое покрытие и люстры. Во-вторых, конфигурируем магазины для эффективного обслуживания большого количества покупателей. И в-третьих, оставляем меньше продавцов и позволяем клиентам самим обслуживать себя. Сделав это, вы можете предлагать низкие цены и тем не менее зарабатывать деньги.

Уолтон узнал о новых дисконтных магазинах, посетил несколько и высоко оценил их потенциал. В 1962 году он решил открыть собственный, позаимствовав множество идей у Kmart и других. Однако его решение подойти к делу по-другому, а именно внести изменения в базовую бизнес-модель, сделало Walmart невероятно успешной. Его модель не отличалась от Kmart, но стратегия была уникальной.

Например, с самого начала Уолтон решил обслуживать разные группы клиентов на разных рынках. Десять крупнейших дискаунтеров в 1962 году (на сегодня они закрыты) открылись в крупных мегаполисах и городах вроде Нью-Йорка. «Ключевая стратегия» Walmart, по собственным словам Уолтона, «заключалась в том, чтобы открывать большие супермаркеты в

маленьких городках, которые все остальные игнорировали»³. Он искал удаленные места вроде Роджерса с населением от 5000 до 25 000 человек. Как выходец из маленького городка, Уолтон хорошо знал подобные места. Ближайший город мог быть в четырех часах езды. Он готов был поспорить, что если в его магазинах цены будут такими же, как в больших городах, или ниже, то «люди будут делать покупки у себя». А поскольку рынки Walmart, как правило, из-за своего размера могли вместить не больше одного крупного ритейлера, Уолтон смог победить конкурентов, не дав им возможности зайти на территорию Walmart.

Walmart также придерживалась другого подхода к мерчандайзингу и ценообразованию по сравнению с конкурентами – она обещала клиентам другую выгоду. В то время как конкуренты в значительной степени полагались на товары частных торговых марок, бренды второго уровня и ценовые акции, Walmart предлагала национальные бренды по принципу «низкие цены каждый день». Чтобы превратить это обещание в нечто большее, чем маркетинговый слоган, компания повышала эффективность и снижала затраты благодаря инновационной практике в сферах закупок, логистики и управления информацией.

Бизнес-модель розничной торговли со скидками привлекает множество игроков с момента ее появления в 1950-х годах. Большинство из них терпят неудачу. Однако некоторые, вроде Walmart и Target, добились превосходных результатов в долгосрочной перспективе с помощью стратегии, которая выделяет их из общей массы. Walmart предлагает тщательно подобранной клиентской базе фирменные товары по более низкой цене. Target выстроила стратегию на другой основе – стиль и мода. Неудачники в этой отрасли – безнадежно отставшие компании, такие как Kmart, – это те, кто старался быть всем для всех. Они так и не смогли найти уникального подхода к конкуренции.

³ “Wal-Mart Stores, Inc.,” HBS case no. 9–794–024.

Одной эффективной модели недостаточно

Есть более свежая история, проливающая свет на взаимосвязь бизнес-моделей и стратегий. Это история Dell Computer. В отличие от Сэма Уолтона, Майкл Делл был настоящим пионером бизнес-моделирования. Модель, которую он создал, сейчас хорошо известна: в то время как другие производители персональных компьютеров продавали продукцию через посредников, Dell продавала напрямую конечным потребителям. Это не только исключило весьма затратное звено из цепочки создания ценности, но и дало Dell информацию, необходимую для более эффективного управления запасами, чем в любой другой компании отрасли. И поскольку темпы инноваций в отрасли были высокими, преимущество Dell в вопросе управления запасами позволило компании избежать издержек, связанных с моральным устареванием продукции, в отличие от других производителей компьютеров. Взяв на вооружение свою инновационную бизнес-модель, Dell неизменно превосходила конкурентов более десятилетия.

В этом случае бизнес-модель Dell функционировала во многом как стратегия: она отличала компанию от других, потому что ее стратегию было тяжело скопировать. Если бы конкуренты Dell стали продавать напрямую, они разрушили бы существующие каналы распространения и оттолкнули реселлеров, на которых полагались в бизнесе. Загнанные в ловушку собственными стратегиями, они проигрывали в любом случае: и если бы копировали Dell, и если бы отказались от этого. Когда новая модель меняет экономику отрасли и ее трудно скопировать, она сама по себе может создавать сильное конкурентное преимущество.

Что часто упускается из виду в истории с Dell, так это роль, которую играла чистая стратегия в получении высоких результатов деятельности. Хотя модель работы без посредников четко определяла, что Dell будет делать в цепочке создания ценности (а что не будет), компании по-прежнему предстояло сделать стратегический выбор и решить, каких клиентов обслуживать и какие товары и услуги предлагать. Например, в 1990-х годах, когда другие производители ПК сосредоточились на домашних компьютерах, Dell сознательно сделала выбор в пользу более прибыльных крупных корпоративных клиентов. Другие производители ПК предлагали недорогие машины, чтобы привлечь новых покупателей. Майкла Делла такой бизнес «без маржи» не интересовал. Он переориентировал свой бизнес, начав продавать более мощные компьютеры с высокой маржей.

Затем, поскольку Dell осуществляла прямые продажи и имела возможность проводить глубокий анализ своих клиентов, в компании заметили, что средняя цена ее продаж для потребителей выросла, в то время как в целом по отрасли она снижалась. Потребители, которые покупали второй или третий компьютер и которым требовалась более высокая производительность при меньшей поддержке, обращались к Dell, хотя она и не ориентировалась на них. Лишь в 1997 году, *после* того как компания наладила прибыльный потребительский бизнес на миллиарды долларов, Dell создала специализированную группу для обслуживания потребительского сегмента.

Теперь, когда все в этой отрасли продают напрямую, стратегия Dell изменилась, чтобы соответствовать новым реалиям конкуренции. Компания является лидером на протяжении десятилетия и, без сомнения, лучше других в отрасли реализует модель прямых продаж как низкозатратный производитель. Имея преимущество в затратах, она ведет ценовую конкуренцию, наращивает долю на рынке и вытесняет более слабых игроков из бизнеса. В то же время компания полагается на свою основную бизнес-модель для реализации возможностей на новых рынках продуктов, таких как серверы, которые имеют больший потенциал прибыли, чем ПК. Основная бизнес-модель остается прежней. Меняется лишь стратегическое направление ее применения – география рынков, сегменты, потребители, продукты.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.