



Радикальное изменение бизнес-модели



RADICAL BUSINESS MODEL TRANSFORMATION

Gaining the competitive edge in a disruptive world

CARSTEN LINZ

GÜNTER MÜLLER-STEWENS

ALEXANDER ZIMMERMANN





Карстен Линц
Гюнтер Мюллер-Стивенс
Александр Циммерман

Радикальное изменение бизнес-модели

Адаптация и выживание
в конкурентной среде

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2019

УДК 658.114
ББК 65.29
Л59

Переводчик Ирина Окунькова
Редактор Ирина Тулина

Линц Г.

Л59 Радикальное изменение бизнес-модели: Адаптация и выживание в конкурентной среде / Карстен Линц, Гюнтер Мюллер-Стивенс, Александр Циммерман ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 311 с.

ISBN 978-5-9614-2140-8

Чтобы соответствовать меняющейся среде, компании корректируют свои бизнес-модели. Однако сегодня этого недостаточно: изменения, возникающие за пределами компаний, оказывают на организации слишком сильное давление. Единственное решение — радикальное изменение бизнес-модели, то есть полное переосмысление способа ведения бизнеса. Конечно, подобная трансформация связана со множеством трудностей и высоким риском, но, если вы хотите сохранить успех в долгосрочной перспективе, у вас нет выбора.

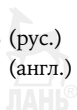
Авторы проанализировали опыт более 380 компаний и теперь рассказывают о том, как понять, что вам необходимы перемены, какую бизнес-модель выбрать и как внедрять эти изменения.

УДК 658.114
ББК 65.29

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

© Carsten Linz, Günter Müller-Stewens and Alexander Zimmermann, 2017
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2019

ISBN 978-5-9614-2140-8 (рус.)
ISBN 978-0-7494-8045-5 (англ.)



СОДЕРЖАНИЕ



Об авторах	7
Соавторы	9
Предисловие	13
ЧАСТЬ I ПОЧЕМУ БИЗНЕС-МОДЕЛИ НУЖНО РАДИКАЛЬНО ИЗМЕНЯТЬ	15
Примечания	18
01 Последствия цифровизации и сервисизации	19
«Фиджитал». Разрываясь между цифровой и физической ориентацией	19
«Гибриды». Разрываясь между ориентацией на услуги и продукты	27
Примечания	30
02 Оценка текущей бизнес-модели	33
Типы бизнес-моделей	33
Варианты радикальной трансформации	47
Примечания	47
03 От небольших изменений к радикальным переменам	53
Возникновение концепции бизнес-модели	55
Применение динамического подхода	61
Примечания	63
ЧАСТЬ II КАК ПРОВЕСТИ РАДИКАЛЬНУЮ СМЕНУ БИЗНЕС-МОДЕЛИ	67
04 Изменение уровня охвата	71
Переход к бизнес-моделям с более высокой степенью охвата	71
Переход к более узконаправленным моделям	87
Примечания	92

05	Изменение уровня кастомизации	95
	Переход к более кастомизированным бизнес-моделям	95
	Переход к более стандартизированным бизнес-моделям	105
	Примечания	111
06	Последовательность множественных радикальных изменений	113
	Направление движения: диагональное или поэтапное	114
	Последовательность: изменения по часовой стрелке или против	116
	Заключение и наблюдения	118
ЧАСТЬ III УРОКИ УСПЕШНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ		121
<hr/>		
07	Примеры компаний, радикально сменивших уровень охвата	123
08	Примеры компаний, радикально изменивших уровень кастомизации	201
09	Примеры компаний, последовательно осуществивших множественные радикальные изменения	243
ЧАСТЬ IV КАК ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД		293
<hr/>		
10	Решение проблем трансформационного лидерства	295
	Трансформация распространенным или собственным инновационным способом	295
	Сосредоточьтесь на результатах и реализации	297
	Примечания	299
11	Пособие по трансформации бизнес-модели	301
	Этап 1. Где вы находитесь сегодня?	301
	Этап 2. Где вы хотите оказаться?	302
	Этап 3. Спланируйте путь трансформации	306
	Этап 4. Спланируйте действия	306



ОБ АВТОРАХ



Карстен Линц — лидер в области предпринимательства и специалист по инновационной трансформации бизнеса. Он успешно занимался развитием нескольких компаний с рыночной капитализацией в €100 млн и руководил программами полной трансформации компании с более чем 60 000 сотрудников. В компании SAP он возглавляет Центр цифрового лидерства — известный аналитический центр топ-менеджеров, демонстрирующий инновации и методы трансформации следующего поколения. Он — активный частный инвестор, участвует в инвестиционном комитете крупнейшего в Европе фонда финансирования на ранних стадиях и член различных консультационных советов. Линц преподает в Мангеймской школе бизнеса, Университете Санкт-Галлена, Технологическом институте Карлсруэ и Стэнфордской высшей школе бизнеса. Его выступления пользуются широкой популярностью, и он известен как советник руководителей высшего звена по всему миру. Линц ведет блог на www.carstenlinz.com.

Гюнтер Мюллер-Стивенс — профессор стратегического управления и директор Института управления в Университете Санкт-Галлена. Автор множества книг, статей и предметных исследований в научных и ориентированных на специалистов-практиков изданиях. В последнее время его исследовательские интересы включают корпоративную стратегию, а также компетенции и вклад специалистов в области стратегии в работу организаций. Занимал должность декана Школы бизнеса Университета Санкт-Галлена и научного директора нескольких программ магистратуры. Он основал журнал *M&A Review* и является членом множества редколлегий. Мюллер-Стивенс принимает участие в работе консультативных советов нескольких компаний, является консультантом и тренером в международных компаниях и приглашенным лектором на многих конференциях и встречах.

Александр Циммерман — доцент организационного и стратегического менеджмента и менеджер проектов Центра повышения эффективности организационной структуры (CORE) Университета Санкт-Галлена. Автор работ, рассчитанных на специалистов-практиков, и научных статей, тематических исследований и глав книг об устойчивом росте и организационном проектировании. Его основной исследовательский интерес заключается в поиске путей достижения компромисса компаниями при выборе между

изменениями и стабильным развитием, инновациями и эффективностью, хозяйственной выгодой и социальными ценностями с помощью стратегии, организационной структуры и лидерства. Он преподает на уровне магистратуры и обучения руководителей высшего звена и выступает в роли посредника и коуча, помогает компаниям в процессе стратегической и организационной трансформации.



СОАВТОРЫ

Трех авторов этой книги интересовал вопрос, как трансформировать бизнес-модель компании.

С самого начала мы четко понимали, что хотим активно обсуждать наши идеи с другими лидерами бизнеса и учеными-специалистами. На начальном этапе это были случайные личные беседы с отдельными людьми. По мере развития проекта подход стал более структурированным, в том числе было сформировано онлайн-сообщество, где мы обсуждали свои идеи.

В то же время мы начали применять нашу теоретическую базу в обучении топ-менеджеров в университетах и школах бизнеса, где работаем доцентами, — Университет Санкт-Галлена, Стэнфордская высшая школа бизнеса, Мангеймская школа бизнеса и Технологический институт Карлсруэ — и на нескольких тренингах в компаниях. Это оказалось для нас большим преимуществом. Взаимодействие с лидерами бизнеса из различных отраслей и компаний разного масштаба, часто всего несколько дней, позволило нам довольно подробно обсудить наши концепции более чем с 500 руководителями.

В это же время возникла идея развить и усовершенствовать нашу концептуальную схему путем привлечения лидеров, которые сами прошли через трансформацию бизнес-модели. Мы отобрали интересные примеры разных типов трансформации из различных отраслей и предложили руководителям написать о своем опыте. Через девять месяцев после многочисленных телеконференций мы получили 11 подробных примеров — от компании Netflix с ее экспоненциальным ростом до глобальных игроков вроде Xerox, SAP и Daimler и менее заметных героев средних размеров вроде Knorr-Bremse и Kaba-LEGIC. У всех этих компаний была общая черта: они осуществили или находились в процессе крупной трансформации бизнес-модели. Эти случаи подробно иллюстрируют, что сделали лидеры для успешного управления радикальным сдвигом.

Кейсы предоставлены следующими авторами:

Гвидо Балтез — профессор, директор Института стратегических инноваций IST Констанцкого университета прикладных наук (HTWG), занимается исследованиями в области предпринимательства, в том числе корпоративного.

Маттиас Барт — директор по глобальным решениям индустрии профессиональных услуг в SAP. Ему принадлежит глобальное решение SAP Hybris Billing (SSB) и SAP Flexible Solution Billing.

Силке Бухер — старший коуч по организационному развитию в международной консалтинговой фирме в Коста-Рике.

Кристоф Фарбер — глава отдела перспективного стратегического планирования Mercedes-Benz Cars в Штутгарте. Он долгое время возглавлял финансы в car2go/Mobil и занимался коммерциализацией мобильности в Daimler.

Жаклин Фехнер — управляющий директор в Xerox, возглавляет всю бизнес-деятельность в Германии. Она руководит операциями и продажами в области технологий крупным производственным компаниям в Германии, Австрии и Швейцарии.

Маркус Франк — исполнительный директор Школы бизнеса Университета Санкт-Галлена, возглавляет подразделение клиентских программ и представляет школу в международных образовательных сообществах.

Ульрих Фрай — исполнительный президент FUNDES International, Коста-Рика, использует весь свой опыт работы в некоммерческих организациях, чтобы раскрыть весь потенциал бизнеса и создания материальных ценностей в служении человеческому достоинству.

Рольф Хард — член правления Knorr-Bremse Systeme für Schienenfahrzeuge, отвечает за инжиниринг в различных странах Европы и по всему миру.

Урс Егер — помощник профессора и директор Latinoамериканского центра предпринимательства школы бизнеса INCAE, Коста-Рика, где уделяют особое внимание социальным предприятиям.

Клаус Клоза — член совета директоров Touchless Biometric Systems и Motcom Communication, работал управляющим директором в LEGIC Identsystems и отвечал за трансформацию бизнес-модели компании.

Бертрам Ланганки — член совета директоров Knorr-Bremse PowerTech, отвечает за международные продажи трансформаторов для международных производителей подвижных составов.

Ронни Летен — президент и главный исполнительный директор Atlas Copco, а также председатель совета директоров Electrolux.

Андреас Ломер — директор корпоративных программ Школы менеджмента, технологий и юриспруденции Университета Санкт-Галлена, автор статей о бизнес-образовании.

Иванка Виснич — доцент инноваций в школе бизнеса ESADE в Барселоне и приглашенный научный сотрудник Школы бизнеса Хааса Калифорнийского университета в Беркли, изучает, как компании-старожилы используют услуги и инновационную открытую бизнес-модель, чтобы противостоять дестабилизации.

По мере того, как книга приобретала форму и молва о ней начала распространяться через обучение и авторов кейсов, к нам стали обращаться топ-менеджеры с просьбами помочь и сориентировать их в процессе трансформации. На основе инструментов, разработанных для этих проектов, мы решили создать поэтапное пособие по трансформации бизнес-модели, которое вы найдете в главе 11 этой книги.

Наш подход предусматривает использование коллективного разума и прекрасно зарекомендовал себя. Обратная связь и вклад множества талантливых людей оказались бесценными для совершенствования нашей схемы. Они также помогли нам отделить полезное от поверхностного и, таким образом, выделить главные идеи. Многие из примеров компаний, приведенных в этой книге, были предложены нашими многочисленными соавторами и помогли проиллюстрировать ее содержание и упростить восприятие.

Большое спасибо за поддержку!

ПРЕДИСЛОВИЕ

Когда пишешь о трансформации бизнес-модели, одна из основных сложностей заключается в том, что тема находится в постоянном развитии. Ежедневно появляется новая информация: публикуются новые статьи, узнаешь о новых тенденциях и интересных случаях и так далее. Но в один прекрасный момент нужно принять решение закончить книгу, потому что в голове возникает определенная схема, в которую укладывается все, что читаешь, видишь и слышишь. Так и произошло в июне 2016 года.

Несмотря на весь интерес, который вызывают бизнес-модели, некоторые ключевые вопросы остаются без ответа. В частности, открытым остается важный вопрос о том, как систематически менять и трансформировать бизнес-модель из сегодняшней модели в завтрашнюю, чтобы добиться конкурентного преимущества или восстановить его. Большинство компаний уже действуют в рамках определенной бизнес-модели и редко могут начать с чистого листа.

В 2013 году мы поняли, что хотим больше узнать о том, как сформировавшиеся компании могут успешно и динамично менять бизнес-модели, и написать книгу о трансформации бизнес-моделей. В результате нам пришлось изучить более 380 компаний и направлений бизнеса, чтобы лучше понять, меняли ли компании бизнес-модели, какие виды моделей выбирали и как адаптировали их. Мы провели множество интервью на тему выбора компаниями бизнес-модели и процесса адаптации к меняющейся бизнес-среде. Чем глубже мы погружались в исследование, тем больше убеждались, что многие из рассмотренных нами компаний должны были овладеть чем-то большим, чем просто нарастающим процессом перемен, если они хотели опередить конкурентов — им пришлось пойти на глубокое фундаментальное обновление и осуществить радикальные перемены. Поэтому в этой книге мы решили сосредоточиться на проблемах, возникающих в процессе осуществления радикальной трансформации бизнес-модели.

Наша книга предназначена для руководителей высшего звена, а также представителей научных кругов, интересующихся данной темой. Книга дает ответы на некоторые основные вопросы, с которыми сегодня сталкиваются руководители: какие существуют бизнес-модели? Каково положение нашей фирмы? Обеспечивает ли наша текущая бизнес-модель устойчивое развитие или ее необходимо изменить? Если нам необходимо измениться, то как трансформировать нашу бизнес-модель? Какие у нас есть варианты

и какие проблемы и требования связаны с каждым из них? Какой опыт приобрели другие фирмы и руководители, вступившие на путь радикальной трансформации?

Отвечая на эти вопросы, мы обеспечили три основных преимущества. Во-первых, в книге дано систематизированное и более интегрированное понимание несколько расплывчатой темы бизнес-моделей и их трансформации. Во-вторых, в книге содержатся практические советы, рекомендации и опыт по радикальному изменению бизнес-модели. Подробное рассмотрение примеров лидеров бизнеса, которым удалось успешно провести подобную трансформацию бизнес-модели, иллюстрирует, *как* это делается. В-третьих, книга знакомит с устоявшейся структурой и терминологией, позволяющей обсуждать и разрабатывать трансформацию бизнес-модели.

Несколько лет увлекательной работы над этой книгой нас интеллектуально обогатили, но потребовали значительных затрат времени и энергии. Мы прежде всего хотим поблагодарить свои семьи, и особенно наших жен Ивонн, Исабель и Сину, за их безусловную поддержку.

Мы благодарим людей, внесших вклад в создание этой книги, особенно авторов кейсов. Они помогли нам разработать и усовершенствовать структуру книги и наполнить ее жизнью с помощью захватывающих примеров радикальной трансформации. Они поделились с нами богатым практическим опытом, глубокими знаниями и передовыми методами. Мы благодарим всех своих коллег, друзей и профессиональных партнеров за критику и обратную связь, размышления, комментарии и предложения по улучшению этой книги.

Мы выражаем искреннюю благодарность нашим издателям, команде из Kogan Page, за их заинтересованность и профессиональные советы, благодаря которым наша книга увидела свет.

*Карстен Линц,
Гюнтер Мюллер-Стивенс,
Александр Циммерман*

Часть I

Почему бизнес-модели нужно радикально изменять

Секрет процветающего бизнеса заключается в понимании необходимости фундаментальных изменений.

МАРК ДЖОНСОН, КЛЕЙТОН КРИСТЕНСЕН
И ХЕННИНГ КАГЕРМАНН¹

Большинство сформировавшихся компаний рассматривают свою бизнес-модель изнутри. Они постоянно корректируют устоявшуюся модель, чтобы соответствовать меняющейся среде, но не ставят под сомнение тип бизнес-модели. Однако сегодня случайные изменения и мегатренды, возникающие за пределами компаний, такие как цифровизация и сервисизация, начинают оказывать все большее давление на сформировавшиеся бизнес-модели. Постепенной корректировки текущей бизнес-модели недостаточно. Конкуренция в области инноваций сместилась с технологий и процессов в сторону бизнес-моделей, потому что у стартапов, нишевых игроков и малых и средних компаний сегодня есть средства бросить вызов сформировавшимся игрокам со сравнительно ограниченными инвестициями. Например, сомнительно, что автопроизводители смогут выжить только за счет производства и продаж автомобилей. Некоторые из них опасаются, что превратятся в низко rentабельных жестянщиков, если не воспользуются преимуществами развлекательных услуг и электронной коммерции, которые можно предложить на экранах автомобилей будущего. Эти «дифференцированные услуги» часто очень далеки от основного предназначения продукта² и требуют идентификатора учетной записи для участия в их монетизации, что, следовательно,

будет означать радикальный сдвиг в бизнес-модели автомобильной компании, в том числе глубокие культурные изменения. Многим медиакомпаниям уже пришлось провести реформы. Доходы от печатной и онлайн-рекламы продолжают падать. Контент по-прежнему занимает главенствующее положение, но возникают многочисленные новые форматы его подачи, а подпиской на газеты и журналы пользуется лишь ограниченное число читателей. Медиакомпаниям приходится вводить платный контент в различных форматах; технология блокчейна может привести к кардинальным переменам. Необходима радикальная трансформация, корректировки существующих бизнес-моделей недостаточно. Последнее десятилетие активно ведутся исследования бизнес-моделей³, однако большинство из них сосредоточены на ценностном предложении или структуре. Например, мы многое узнали о том, какими должны быть элементы бизнес-модели, действующие объекты и взаимодействие между ними. Конечно, эта информация полезна для стартапов, которые могут проявлять гибкость при создании бизнес-модели с нуля, или для компаний, ищущих совершенно новые бизнес-модели, но не для большинства компаний-старожилов. Во многих сформировавшихся фирмах и даже некоторых отраслях, в том числе в частных банках, на энергетических предприятиях, у поставщиков телекоммуникационных услуг, в книжных магазинах и многих других предприятиях преобладающая бизнес-модель подвергается острой критике. Они вынуждены обдумывать варианты адаптации и трансформации своих бизнес-моделей и способы управления изменениями и развитием. Менеджеры сталкиваются с рядом сложных вопросов: «Как модифицировать работу с клиентами, продукты и услуги, чтобы удовлетворить потребности наших целевых потребителей? Что должны сделать вспомогательные службы для реализации этих продуктов и услуг? Каков наилучший механизм монетизации при создании устойчивой ценности для компании и всех заинтересованных лиц?»

Для многих компаний ключевой вопрос заключается в том, могут ли они работать в долгосрочной перспективе, опираясь на текущую бизнес-модель и поддерживая ее, или им придется фундаментально изменить способ создания и присвоения ценности. Как мы заметили, все больше компаний сталкиваются с горькой правдой — для сохранения конкурентоспособности в будущем постепенной корректировки текущей бизнес-модели недостаточно. Единственное перспективное решение — это радикальные перемены.

Но переход к новой бизнес-модели часто на словах выглядит легче, чем на деле, так как во многих случаях он означает смену ДНК компании, сделавшей ее успешной. Кроме того, компании вроде Google не годятся в качестве образца для сформировавшихся компаний, так как никогда

не трансформировали бизнес-модель. Однако у компаний-старожилов есть серьезные преимущества по сравнению с новичками, потому что они знакомы с существующими на рынке продуктами и клиентами и имеют в своем распоряжении важные компетенции и ресурсы. Возможно, опыт компаний-старожилов трудно воспроизвести, и они часто контролируют доступ к таким решающим ресурсам, как данные или знания.

Задача этой книги — сориентировать руководителей сформировавшихся компаний в процессе радикальной трансформации бизнес-модели. «Радикальная» означает, что им придется сменить тип бизнес-модели, по крайней мере в основных частях компании. Одновременно часто происходит и смена миссии, а также ценностного предложения. В последнее время по ряду причин можно наблюдать рост числа случаев, когда небольшая корректировка бизнес-модели, например добавление онлайн-канала продаж, оказывалась недостаточной и требовались фундаментальные изменения. Одна из причин может быть связана с появлением новых технологий, которые глубоко изменили стратегический контекст, или новых игроков, которые, возможно, пришли из другой области конкуренции с принципиально новой бизнес-моделью. Например, компания Google обнаружила, что производство является новым растущим сектором. Воспользовавшись данными Google Maps, она вышла на рынок автомобилей с собственным беспилотным концепт-каром и вот-вот начнет конкурировать с известными автопроизводителями. И ее попытки не стоит недооценивать, так как у Google совершенно иное представление об автомобиле. Новые стратегические альянсы BMW с китайским поисковым гигантом Baidu, производителем микросхем Intel и поставщиком систем автомобильной безопасности Mobileye служат доказательством их намерения выпустить к 2021 году полностью автономные автомобили и подготовки к трансформации своей классической бизнес-модели.

В этой книге с помощью многих практических примеров мы показываем, как фирмы действуют в аналогичных обстоятельствах, превращают свое наследие из помехи в конкурентное преимущество и переходят на абсолютно новую модель ведения бизнеса. Конечно, подобная радикальная трансформация связана со множеством трудностей и высоким риском, но зачастую у компании нет выбора, если она хочет сохранить успех в долгосрочном плане. Например, многие думают, что могут выжить, продавая решения, а не продукты, но, как мы заметили, лишь немногие способны управлять столь фундаментальной трансформацией. Asian Paints — крупнейшая индийская компания, производящая краски, была традиционным поставщиком, но превратилась в поставщика решений, «премиум-сервис по покраске», имеющего в штате более 10 000 квалифицированных маляров и дающего



годовую гарантию на их работу. Их комплексное предложение включает готовые оттенки краски, консультацию дизайнера интерьеров, услуги местных маляров, прошедших у них обучение, приемку работ и гарантию.

В главе 1 мы объясним, почему многие существующие бизнес-модели подвергаются критике и почему радикальные перемены, хотя бы в некоторых частях бизнес-модели компании, являются единственным выходом. В главе 2 мы представим типологию бизнес-моделей, которая поможет нам продемонстрировать варианты новой бизнес-модели. В главе 3 дан краткий обзор дискуссии на тему бизнес-моделей и показаны недостатки, которым мы уделим внимание в этой книге.

Примечания

1. M. W. Johnson, C. M. Christensen and H. Kagermann (2008). Reinventing your business model, *Harvard Business Review*, 86 (12), pp. 53–63.
2. *The Economist* (2013). Does Deutschland do digital? Europe's biggest economy is rightly worried that digitisation is a threat to its industrial leadership, *The Economist*, 21 November, p. 59.
3. B. W. Wirtz, A. Pistoia, S. Ullrich and V. Göttel (2016). Business models: Origin, developments and future research perspectives, *Long Range Planning*, 49, pp. 1–19; C. C. Markides (2015). Research on business models: Challenges and opportunities, *Advances in Strategic Management*, 33, pp. 133–47.

Последствия цифровизации и сервисизации

01

Два мегатренда — цифровизация и ориентация на сервис («сервисизация») — делают трансформацию бизнес-модели основным стратегическим приоритетом для многих лидеров. В то время как цифровизация влияет на технические возможности фирм развиваться, производить, поставлять свои предложения и управлять масштабным взаимодействием с клиентами, сервисизация представляет собой фундаментальные изменения в сфере ценностного предложения для клиентов в сторону совместного создания ценности и индивидуализации. Инновационные услуги часто возникают на основе данных, полученных из цифровой бизнес-модели. Реагировать на эти тенденции сложно, так как они по-разному влияют на бизнес-модели фирмы и высок риск удариться в крайности. Чтобы избежать этого, цифровизация требует баланса между цифровыми и физическими активами («фиджитал»), а сервисизация — между ориентацией на услуги и продукт («гибрид») (рис. 1.1). Новые улучшенные физические предложения можно разработать с помощью знаний, взятых из цифровой бизнес-модели («физикация»); инновационные стандартизированные продукты можно разработать с помощью опыта, заимствованного из крайне индивидуализированных бизнес-моделей («продуктизация»).

«Фиджитал». Разрываясь между цифровой и физической ориентацией

Цифровая революция гораздо важнее, чем изобретение письма и даже печати.

Дуглас Энгельбарт¹

За последние несколько лет благодаря экспоненциальному росту информационных технологий цифровая революция настигла почти всех в мире бизнеса. Цифровизация переписывает правила конкуренции, и компании-старожилы

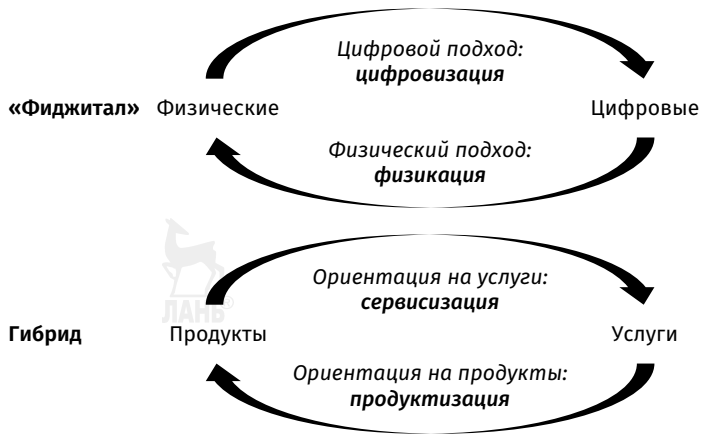


Рис. 1.1. Уравновешивание цифровых и физических активов баланс ориентации на услуги и продукты

подвергаются наибольшему риску. По всему миру с невероятной скоростью возникают новые компании, потому что цифровизация не знает границ и меняет порядок распределения прибыли. Компании, десятилетиями доминировавшие на национальном рынке, неожиданно сталкиваются с новыми конкурентами, меняющими целые отрасли и, таким образом, ограничивающими стратегическую свободу компаний-старожилов в формировании своего будущего. Например, мы видим, как национальные провайдеры телекоммуникационных услуг сворачивают свою деятельность и становятся чистыми поставщиками инфраструктуры из-за компаний вроде Google, Netflix и Facebook. Новые лидеры возникают из ниоткуда. Tesla, Google и Apple подрывают автомобильную промышленность, по мере того как программное обеспечение в автомобилях с сетевыми возможностями и автономных автомобилях приобретает главенствующую роль по сравнению с механизмами. По прогнозам CNBC, 40% компаний, входящих в S&P 500, через 10 лет не будут существовать, если они не смогут идти в ногу с современными технологиями². В цифровой век границы между отраслями стираются.

Цифровизация не нова. Она началась еще в 1980-е годы с переходом с аналоговых на дискретные значения с целью их хранения и обработки, и первыми цифровыми продуктами были электронные часы, CD-проигрыватели и интернет-маршрутизаторы. Затем в 1990-е последовал

рост цифровых услуг, таких как поисковые порталы, сайты электронной коммерции и торговые площадки. Примерно на рубеже XX века, после того как лопнул интернет-пузырь, внимание сместилось к цифровой дистрибуции и отношениям, появился Web 2.0, бизнес в социальных сетях и электронная коммерция для контента. Приблизительно в 2010 году началась эра цифрового взаимодействия, начали появляться модели «чего угодно как услуги» и продвигаться платформы со своими деловыми сетями и экосистемами. Цифровизация эволюционировала из чисто технического во всесторонний феномен и теперь влияет практически на все функции компании по мере того, как бизнес-процессы становятся все в большей степени цифровыми.

Сначала влияние тенденций к цифровизации было более заметным в мире B2C (бизнес-клиент) в компаниях вроде Amazon и eBay, которые были основаны еще до того, как в 2000 году лопнул интернет-пузырь. Затем эти тенденции достигли более физического мира B2B (бизнес-бизнес). Сегодня в заводских цехах становится реальностью интернет вещей: ранее бессловесные роботы и запчасти теперь соединены друг с другом и общаются (умное предприятие)³. Например, правительство Германии запустило инициативу под названием Industrie 4.0, чтобы ускорить переход ее промышленных компаний в цифровую эру. Цифровизация поможет производителям стать ближе к клиентам и облегчит достижение их лояльности. Например, компания Sonos производит «умные колонки», которые «слушают» помещение. Музыкальная система измеряет акустику в любой комнате, анализируя в том числе ее размер, план и расстановку мебели. Колонки, контролируемые с помощью приложения, настраиваются в соответствии с результатами измерений. Еще один пример — компания John Deere, производящая сельскохозяйственную технику вроде тракторов и комбайнов. Теперь эти машины можно соединить друг с другом по интернету и централизованно управлять ими в зависимости от прогноза погоды или состояния почвы для оптимизации посевной и сбора урожая.

Сегодня очевидно, что физический и цифровой миры сошлись в одной точке и должны работать рука об руку. Эта объединяющая концепция резко отличается от подхода «или-или», принятого во времена интернет-бума, когда электронный бизнес конкурировал с традиционным. Тогда они казались несовместимыми. Для успешного бизнеса в цифровую эру необходимо умное сочетание физических и цифровых активов, названное термином «фиджитал» (физический и «диджитал» — цифровой).

Цифровой подход: цифровой формат потребностей клиентов и виртуальная «липкость»

В цифровой экономике наблюдается фундаментальный сдвиг способов конкурентной борьбы. Основным критерием дифференциации на рынке теперь является не лучшее качество или более низкие цены, а более совершенная бизнес-модель. Это особенно осложняет ситуацию для сформировавшихся фирм, которые десятилетиями пользовались одним и тем же рецептом успеха. Согласно исследованиям, в 2013 году 90% генеральных директоров говорили, что цифровая экономика окажет важное воздействие на их отрасль, разрушив нынешние бизнес-модели⁴. Поэтому трансформация бизнес-модели становится их приоритетом номер один. Однако в действительности всего 25% генеральных директоров имеют готовый план цифровой трансформации и менее 15% из них в настоящее время финансируют и осуществляют подобный план.

Возьмем, например, компанию Sony, которая когда-то была мировым лидером в области микроэлектроники. Ее закат обусловлен не потерей фирменной способности к инновациям, а тем, что бизнес-модель перестала быть конкурентоспособной. При Стиве Джобсе конкурент Sony (компания Apple) оказывал давление на все компании одного продукта или одной услуги. С помощью интегрированного и всестороннего предложения, охватывающего аппаратную часть, программное обеспечение, контент и многостороннюю платформу, Apple навсегда завоевала своих клиентов и невероятно осложнила конкуренцию на всех этих рынках. Чтобы превосходить конкурентов, Apple не нужно продавать свои продукты дешевле или предлагать более совершенные технологии, так как благодаря выдающейся бизнес-модели ее ценностное предложение основано на платформе, гармонично сочетающей в себе все за счет прекрасных возможностей интеграции⁵. Когда компании-старожилы вроде Sony начали предпринимать ответные действия, то атаковали Apple с помощью «неправильной» бизнес-модели, воспринимая ее как компанию — производителя продукта. На тот момент догнать Apple смогла только Samsung, но при своем желании достичь того же уровня она в значительной степени зависит от партнеров, таких как Google и ее операционной системы Android.

Понятно, что средства, необходимые для успешной конкуренции в цифровом мире, меняются. Компаниям приходится переосмысливать свои основные компетенции. Если сформировавшиеся компании во время не приобретут эти средства, то вскоре их обойдут новые цифровые игроки. Инновации, относящиеся к бизнес-модели, не требуют больших бюджетов

на НИОКР, их можно набросать буквально на коленке. Сегодня стартапы с небольшим капиталом могут внедрять инновации наряду с платформами и пользоваться облачной IT-инфраструктурой с большим потенциалом расширения, усиливая давление на бизнес-модели компаний-старожилов. Таким образом, большинству сформировавшихся компаний приходится искать эти средства на рынке труда или приобретать вместе с компаниями, так как своих они не имеют.

Как всегда, когда новые знания начинают замещать привычные компетенции, продвижение на неизведанные территории вызывает страх и сопротивление. Могут происходить культурные столкновения. Например, компаниям придется взять на работу гораздо больше специалистов в области IT для управления данными, но как они впишутся в культуру, где преобладают инженеры-механики и инженеры-электрики? Многие инициативы по цифровизации сталкиваются с трудностями из-за страха, что новые цифровые направления бизнеса составят жесткую конкуренцию существующим. Или вспомните озабоченность, связанную с конфиденциальностью и кибербезопасностью. Однако игнорировать тенденцию к цифровизации — не вариант, потому что новый игрок или старый конкурент может воспользоваться новыми возможностями и подвергнуть риску всю компанию. Компаниям-старожилам, особенно в отраслях с низким порогом вхождения, следует действовать, не дожидаясь выхода на рынок новых цифровых конкурентов.

Цифровая революция может привести к появлению совершенно новых ценностных предложений клиентам, новых отношений с ними, инновационных моделей получения дохода, нового доступа к рынку, более эффективных процессов и т. д. Один из наиболее важных эффектов цифровизации заключается в том, что материальные продукты заменяются или расширяются за счет нематериальной цифровой информации, которую можно предлагать в качестве услуг и передавать бесплатно. Три примера из мира музыки, розничной торговли и индустрии развлечений иллюстрируют, как цифровизация уже изменила правила игры. Раньше звукозаписывающие компании заключали контракты с музыкантами, записывали их музыку, выпускали CD и отправляли их оптовым и розничным продавцам, которые продавали их в магазинах. Благодаря цифровизации многие из этих этапов стали ненужными, теперь музыканты могут самостоятельно записывать песни и продавать их через цифровые магазины вроде iTunes или стриминговые сервисы вроде Spotify. Однако в этом случае прибыль музыкантов невелика, и основным источником заработка для них являются концерты. В сфере розничной торговли Amazon позволяет даже нишевым продавцам — третьим сторонам продавать свои товары на Amazon Marketplace

и напрямую взаимодействовать со своими клиентами. Нажимая кнопку «купить», клиент может мгновенно заказать нематериальные товары, например, электронные книги или физические продукты, например, кофеварку, которую доставят к его порогу. Цифровизация позволяет Amazon продавать на своей платформе бесконечное число продуктов и услуг, количество которых значительно превосходит ассортимент традиционных магазинов, ограниченных вместимостью полок, инвестициями в запасы и т. д. И, наконец, в индустрии развлечений цифровые платформы выводят идею аналогового магазина или многозального кинотеатра на следующий уровень, интегрируя и представляя сопоставимый портфель предложений, который может содержать как физические, так и цифровые активы на единой платформе.

Цифровые платформы способствуют повторным транзакциям с тем же покупателем. Этот подход можно сравнить с подходом «бритва и лезвие» в мире физических продуктов, где архитектура системы обеспечивает следующую покупку. Цифровой эквивалент привязывает клиентов с помощью технических способов вроде процедуры регистрации или обеспечивает премиальные услуги, например, бесплатную доставку за ежемесячную подписку (как Amazon Prime). Цифровизация также помогает придумывать новые идеи для привлечения клиентов, облегчая двусторонние коммуникации между компаниями, их клиентами и конечными пользователями. Форумы и сообщества в качестве поддержки первого уровня обеспечивают новые уровни масштабного взаимодействия между компанией и клиентом. Следовательно, чтобы улучшить качество портфельных решений, проще познакомиться с клиентами и их конкретными потребностями, даже на глобальных рынках. Например, Netflix, ведущий поставщик фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа, дает точные и персонализированные рекомендации, разрабатываемые на основе ежедневного взаимодействия миллионов ее пользователей. Интересно, что компания также использует эти данные для портфельных решений, когда инвестирует в развитие собственного контента (например, новые сериалы вроде «Карточного домика»). Мы видим, что с ростом числа транзакций платформенная компания узнает о предпочтениях своих клиентов и может порекомендовать, чем дополнить покупку, оптимизировать портфель предложений и даже создать новые потоки денежных средств, продавая данные об этих транзакциях третьим сторонам. Переход к цифровой модели может создать новые возможности для бизнеса; однако не каждая цифровая инициатива равна трансформации бизнес-модели. Например, когда ARRI, крупнейший в мире производитель киноаппаратуры, перешел с аналоговых камер на цифровые, он сохранил свою бизнес-модель.

Физический подход: бизнес, опирающийся на активы и на людей, и дискретный бизнес

Несмотря на сдвиг в сторону цифровых активов, само собой разумеется, что физический мир никогда полностью не исчезнет. Например, розничные торговцы хотят предложить клиентам одинаковый опыт при покупке бренда в любой точке контакта с ними, будь то физический магазин или онлайн-канал, чтобы реализовать интегрированную или многоканальную стратегию. Мы также видим, что онлайн-ритейлеры открывают физические магазины, чтобы содействовать развитию своего бизнеса (например, Warby Parker, Bonobos, Zalando, Cyberport)⁶. То же самое относится к цифровым платформам, которые организуют и объединяют физические активы многих поставщиков в интегрированное предложение своим клиентам. Например, Uber, крупнейшая в мире таксомоторная компания, не владеет автомобилями, но ее бизнес-модель не была бы осязаемой без физических автомобилей. Аналогично Airbnb, крупнейший в мире поставщик съемного жилья, не смог бы предложить жилье в отсутствие реальных, физических домов. Airbnb, как и многие другие интернет-платформы, действует в качестве трейдера физических активов: компания выступает посредником между спросом и предложением.

Между отраслями существует различие, так как цифровизация быстрее продвигается в насыщенных контентом сферах бизнеса с облегченными активами, таких как музыка и кино. В то же время пул прибыли перераспределяется вдоль цепочки создания ценности или сети. Основным вопросом, касающимся воздействия цифровизации на бизнес-модели, заключается в том, как цифровая и аналоговая (опирающаяся на активы и на людей) части создания ценности распределяются среди компаний и отдельных людей. Кто обеспечивает кому и какой тип предложения (аналоговые продукты, цифровые услуги, фиджитал, гибриды)? С этим вопросом связан еще один: кто из игроков самый сильный и может присвоить самую большую часть пула прибыли и какие компании станут более или менее зависимыми поставщиками? Можно ожидать, что некоторые компании сосредоточатся на физической части бизнеса, если, конечно, найдут способы поддерживать прямое взаимодействие с клиентами. Такая ситуация возможна в области проектных объектов, инфраструктуры и строительного бизнеса, а также ориентированного на продукт бизнеса, поставляющего модули или компоненты более крупных систем и платформ, от которых зависит их успех (например, высококачественные дисплеи для смартфонов или точные инструменты для промышленных роботов).

Подобный бизнес, опирающийся на активы и на людей, может быть очень прибыльным.

Выводы. Создание нового синтеза цифровой и физической ориентации

Рассмотрев более подробно цифровой подход в сравнении с физическим, можно сделать вывод, что цифровизация движет следующими основными тенденциями в отношении бизнес-моделей:

- Цифровизация позволяет проводить комплексные транзакции, так как облегчает интеграцию масштабов и объемов цифровых продуктов и услуг, которые физически невозможно предложить в одном месте.
- В то же время цифровизация обеспечивает данные, на основе которых может происходить развитие и совершенствование физических продуктов и услуг, которые можно продавать в рамках одиночных транзакций, напрямую клиентам или в качестве ключевого компонента большей сети ценности.
- Независимо от этих двух тенденций цифровизация обеспечивает каналы коммуникаций, делающие возможными новые уровни двунаправленного взаимодействия между компанией и клиентом, облегчающие корректировку предложения в соответствии с индивидуальными потребностями.
- Цифровизация может служить двигателем стандартизации (или коммерческого внедрения) бывших индивидуальных предложений, так как обеспечивает данные для идентификации преобладающего спроса и средства, позволяющие превратить индивидуальные услуги, предоставляемые людьми, в стандартизированные продукты на основе программного обеспечения.

Мы видим, что тенденции, относящиеся к бизнес-моделям, могут действовать в противоположных направлениях в двух измерениях (комплексные или одиночные транзакции и индивидуализированные или стандартизированные предложения). Напряжение между этими двумя полюсами подготавливает почву для выбора руководством индивидуального стратегического пути, уравнивающего цифровой и физический подходы.

«Гибриды». Разрываясь между ориентацией на услуги и продукты

Клиент покупает не продукт и не продукту приписывает ценность. В продукте или услуге ему важна полезность.

ПИТЕР ДРУКЕР⁷

В ситуации, когда продукты как никогда быстро становятся общедоступными благодаря ускоренному циклу инноваций и росту экономики результатов, важность компаний, предоставляющих услуги, с годами растет. Эту тенденцию называют сервисизацией — иначе говоря, это развитие возможностей и процессов организации для перехода с продажи продуктов к продаже продуктов, интегрированных с услугами, обеспечивающими ценность при пользовании ими⁸. В целом сервисизация означает более высокую долю услуг и ведет к трансформации бизнес-моделей. Компании переключаются с «услуг вокруг продуктов» на «продукты вокруг услуги», ставя перед собой цель увеличить маржу, по крайней мере по сравнению с существующей. Сервисизация относится главным образом к компаниям, производящим какой-либо продукт и оказывающим дополнительные услуги, чтобы создавать больше ценности для себя и своих клиентов, часто после того, как их продукты стали товарами широкого потребления. Они пытаются выделиться, предлагая дополнительные услуги. Некоторые услуги даже предоставляются бесплатно, чтобы держать клиентов ближе к продукту, за счет которого они получают основную прибыль.

Ориентация на услуги: движение к совместному созданию ценности и индивидуализации

При сервисизации в качестве отправной точки берется проблема клиента. Первый уровень сервисизации — это дополнение продуктов компании услугами с целью сделать предложение более комплексным. К таким услугам относятся как классическое техобслуживание, позволяющее гарантировать функционирование продукта (например, обновления программного обеспечения для машины), так и услуги, добавляющие ценность и позволяющие клиентам с большим комфортом пользоваться приобретенными продуктами (например, обучение или предоставление автопроизводителями в режиме реального времени данных о пробках). Все эти услуги являются высокостандартизированными и по своему характеру связаны с продуктами,

которые продает фирма. Таким образом, они не только представляют дополнительные возможности для создания бизнеса, но и крепче привязывают клиентов на основе регулярного взаимодействия.

Второй уровень сервисизации относится к услугам, которые адаптируют предложение к индивидуальным потребностям, а не стандартизированы. То есть клиенты активно вовлечены в процесс создания ценности и последний этап осуществляется с помощью проекта индивидуализированного проекта внедрения⁹. Следующий уровень достигается, когда поставщик услуг предлагает целостное и адаптированное в соответствии с требованиями клиента решение, как, например, предложение Total Care производителя авиационных двигателей Rolls-Royce. Компания осознала, что ее клиенты не хотят покупать двигатели, платить за техобслуживание и инвестировать в инфраструктуру, и она представила решение с фиксированной ставкой по обеспечению надежного и безопасного обслуживания самолетов с минимальными сроками выполнения работ. Иначе говоря, сервис стал основой предложения, а продукт — средством его обеспечения. В подобных случаях продавец становится более зависимым от своего клиента из-за специфических предварительных вложений, которые по большей части невозможно использовать для других клиентов. Подобный полный сервис или комплексные решения, когда продукты потребляются как услуга, обычно предоставляются по соглашению об уровне обслуживания (SLA), и такие случаи можно отнести к наиболее полным и продвинутым сервисным предложениям.

Однако многим компаниям не удается превратить новые услуги в достаточно прибыльный бизнес. Часто они недооценивают операционные возможности, необходимые для предложения комплексных услуг или не могут применить недавно разработанные методы в различных случаях из-за крайне индивидуализированных требований клиентов. Сотрудники, взаимодействующие с клиентами, сталкиваются с дополнительными трудностями, так как специалисты по продажам думают, что продавать услуги — то же самое, что продавать продукты с базовыми контрактами на обслуживание; они не понимают, что сервисизация означает переключение внимания на характер проблемы клиента. Экономика результатов требует глубокого изменения бизнес-модели, новых организационных возможностей и новых бизнес-процессов. Кроме того, она требует совершенно другого подхода к разработке продукта и управления затратами в течение всего жизненного цикла.

Ориентация на продукты: движение к стандартизации и автоматизации



У венчурных капиталистов есть веские причины избегать инвестиций в компании с высокой долей услуг, оказываемых людьми. Основной недостаток стремления к индивидуализации и совместному созданию ценности с помощью услуг состоит в том, что сервисизация работает против эффекта масштаба, так как рост бизнеса и количества сотрудников тесно связан. Ее контрмера называется «продуктизация» — это стратегия, в рамках которой разрабатываются воспроизводимые (то есть стандартизированные) услуги, позволяющие бизнесу расширяться, несмотря на определенный уровень индивидуализированных решений. В качестве примера можно привести консалтинговый проект, в котором команда пользуется основными уроками и процедурами в форме повторно используемых шаблонов, стандартной методологией и даже программным обеспечением. Еще одним примером являются технические услуги, которые можно стандартизировать и расширять. При продуктизации услуги автоматизируются и требуют меньше участия людей, и, следовательно, рост происходит нелинейным образом.

Университетское образование является хорошим примером влияния тенденции к продуктизации. Эта сфера столкнулась с угрозой со стороны компаний вроде Coursera или edX, предлагающих массовые открытые онлайн-курсы (МООК), в которых роль преподавателя выполняет программное обеспечение¹⁰. В основе МООК лежит идея стандартизации (или продуктизации) программы обучения, которая преподносится в виде цифровых лекций от лучших в мире преподавателей. Доступ к этим лекциям может получить любой человек в любое время в любой точке мира (метод притяжения). При подобном обучении студенты лишены индивидуальных особенностей, которые каждый лектор привносит в тему, и взаимодействия с другими студентами, но МООК позволяют университетам значительно сократить затраты, повысить доступность обучения для студентов и по-прежнему обеспечивать высококачественное обучение. Аналогично в индустрии программного обеспечения продуктизация затрагивает переход от уникальных клиентских проектов, где новое ПО разрабатывается под индивидуальные требования каждого клиента, к стандартизированным предложениям и пакетам реализации контента, отвечающим потребностям среднестатистических клиентов по всему миру¹¹.



Вывод. Разработка стратегического пути между ориентацией на услуги и ориентацией на продукты

Сравнив стратегии (ориентации на услуги и ориентации на продукты), мы можем сделать вывод, что сервисизация и продуктивизация порождают несколько тенденций в сфере бизнес-моделей:

- На первом уровне сервисизации предложение материального продукта компании дополняется материальными, увеличивающими ценность услугами, которые делают транзакцию в целом более комплексной, при этом предложение остается стандартизированным и может легко предлагаться клиентам.
- На втором уровне сервисизации предложение адаптируется к индивидуальным потребностям клиентов. Компания инвестирует в индивидуальное обслуживание и привлекает клиентов к совместному созданию уникальных предложений или комплексных решений, доработанных под клиента.
- Продуктивизация означает стандартизацию индивидуального предложения, которое предлагается многим клиентам. Эта тенденция пересекается с ранее описанной цифровизацией.

Последние две тенденции действуют в противоположных направлениях: сервисизация с помощью совместного создания и индивидуализации предложения движет экономией от объема и интеграции клиентов, в то время как продуктивизация нацелена на стандартизацию ранее индивидуального предложения через автоматизацию и создание пакетов, чтобы сделать его воспроизводимым и широкодоступным, а экономии способствовать от масштаба. Но, как мы увидели, любую новую модификацию в одном направлении следует рассматривать в свете обстоятельств в другом. Универсального метода не существует: руководству любой компании необходимо выработать индивидуальный стратегический путь, найдя равновесие между ориентацией на услуги и продукты, и синтезировать их подходящим образом.

Примечания



1. Douglas Engelbart.
2. L. Ioannou (2014). A decade to mass extinction event in S&P 500, CNBC, 5 June, <http://www.cnbc.com/2014/06/04/15-years-to-extinction-sp-500-companies.html>.

3. E. Fleisch, M. Weinberger and F. Wortmann (2015). Geschäftsmodelle im Internet der Dinge, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 67, pp. 444–64.
4. M. Fitzgerald, N. Kruschwitz, D. Bonnet and M. Welch (2013). Embracing digital technology, Study by MIT Sloan Management Review and Capgemini, 7 October, <http://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology>.
5. W. Isaacson (2011). Steve Jobs: The exclusive biography, Simon & Schuster, New York.
6. См. <http://www.cnn.com/2014/04/11/online-retailers-betting-on-physical-stores.html>; <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/online-handel-laden-als-labor-1.2283358>; <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Onlinehaendler-Cyberport-eroeffnet-Ladengeschaefte-in-Oesterreich-1383937.html>.
7. P.F. Drucker (1974). Management, Routledge, London, p. 57.
8. T. S. Baines, H. W. Lightfoot, O. Benedettini and J. M. Kay (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges, Journal of Manufacturing Technology Management, 20(5), pp. 547–67; S. Vandermerwe and J. Rada (1988). Servitization of business: Adding value by adding services, European Management Journal, 6(4), pp. 314–24.
9. Клиенты все чаще готовы даже брать на себя часть цепочки создания ценности поставщика и осуществлять последний этап решения индивидуально — Элвин Тоффлер назвал таких клиентов «производителями-потребителями». См. A. Toffler (1980). The Third Wave: The classic study of tomorrow, Bantam, New York.
10. R. Lyons (2015). Haas dean confidently predicts demise of business schools, Interview by Della Bradshaw, Financial Times, 10 April.
11. K. Alajoutsijärvi, K. Mannermaa and H. Tikkanen (2000). Customer relationships and the small software firm: A framework for understanding challenges faced in marketing, Information and Management, 37, pp. 153–59.



Оценка текущей бизнес-модели

02

Для определения стратегического пути трансформации бизнес-модели требуется ясное понимание исходного положения и цели. Сравнив эффект наложения мегатрендов, о которых шла речь в главе 1, мы увидели, что они движут процессом принятия решения о выборе бизнес-модели в двух измерениях: «охват транзакции» и «адаптация предложения». Они помогают нам получить обобщенную типологию бизнес-моделей, где любой тип может быть исходной точкой для компании, а другой тип — целевой. Они помогают нам оценить текущую бизнес-модель и расположить ее в контексте возможных альтернатив. И если речь идет о формировании будущей модели компании, это означает наличие стратегического выбора. Одни модели лучше подходят к сильным и слабым сторонам компании, другие — хуже.

Типы бизнес-моделей

Каждое из двух измерений открывает ряд стратегических возможностей между соответствующими демаркационными точками:

- Измерение «охват транзакции»: от одиночных, часто физических предложений с независимыми в основном транзакциями до комплексных и взаимосвязанных предложений с повторными транзакциями.
- Измерение «кастомизация предложения»: от стандартизированных, пакетных и автоматизированных предложений к индивидуализированным, созданным совместно компанией и клиентом.

Степень *охвата транзакций* относится к двум дополняющим факторам. Во-первых, она указывает, насколько комплексной является транзакция в том смысле, что включает широкий спектр продуктов и услуг, удовлетворяющих потребности клиента. Кроме того, она отражает, насколько транзакция интегративна в том смысле, что продукты и услуги обладают общей, связывающей их, архитектурой — часто работают на мощной платформе.

Сочетание охвата и интеграции не ограничивается одной транзакцией, но со временем вовлекает клиента в ряд связанных транзакций. Во многих случаях первая транзакция создает «липкость»¹. Если уровень липкости высок, клиент больше не может принимать полностью независимые решения о покупке и вынужден совершать ряд связанных транзакций у того же продавца.

Бизнес-модель Apple является примером очень высокого охвата: комплексное предложение (iPhone, Watch, iPad, iPod, iCloud, MacBook, Apple Music, Apple TV и т. д.) в сочетании с глубоко интегрированными компонентами ведет к привязке клиентов или липкости. Это верхний сегмент измерения «охват транзакции», и в нем представлены высококомплексные и интегрированные транзакции, постоянно потребляемые в рамках долгосрочных отношений с клиентами. Например, Apple предлагает «фиджитал» с 2015 года: собственные разработчики могут с помощью языка программирования Swift связать внешние устройства, например медицинские, с платформой, чтобы производить измерения с помощью приложения для iPhone под названием HealthKit, чем создают физическую липкость. Если клиенты хотят постоянно иметь данные о своем здоровье, им ничего не остается, кроме как продолжать пользоваться устройствами и программным обеспечением Apple. В нижнем сегменте измерения «охват транзакции» мы видим одиночные транзакции на отдельные продукты или услуги, независимые друг от друга. Такой была преобладающая бизнес-модель Sony: продажа успешных электронных продуктов с собственным функционалом, не интегрированных в общую архитектуру и не годящихся для привязки клиентов в долгосрочном плане.

Второе измерение — кастомизация предложений. К нему относятся как полностью *стандартизированные* продукты и услуги, совершенно не адаптированные к индивидуальным потребностям клиентов и продаваемые по массовым каналам, так и *индивидуализированные*, ориентированные на конкретного клиента и разработанные исключительно для него. Чем более кастомизировано предложение, тем сильнее зависимость от продавца, так как индивидуализация требует от него специфических стартовых инвестиций. Большинство этих инвестиций невозможно использовать для других клиентов.

Многие бизнес-модели показывают или высокие, или низкие результаты по этим двум измерениям. Однако имеются примеры бизнес-моделей, находящихся между крайними точками. Одним из таких примеров является массовая адаптация: клиенты могут выбирать из широкого набора компонентов и создавать индивидуальный продукт или услугу. Прекрасным примером тому являются автопроизводители: они позволяют клиентам придумывать тысячи вариантов цветов, внутреннего наполнения, технических аксессуаров и т. д. Однако каждый из этих компонентов полностью стандартизирован

(часто даже для разных моделей и брендов) и может применяться, не требуя дополнительных индивидуальных инвестиций со стороны производителей. Другим примером подобного гибрида является смешанный подход к обучению, используемый во многих программах для руководящих работников, когда клиенты сначала приобретают стандартизированные базовые знания с помощью инструмента электронного обучения. Затем, во время очной части обучения, эти знания развивают и применяют в соответствии с высокоиндивидуализированными случаями и потребностями.

Два выше представленных измерения позволяют нам выделить четыре обобщенных типа бизнес-моделей, между которыми может происходить трансформация (рис. 2.1): бизнес-модель, ориентированная на продукт (низкая степень охвата и кастомизации), бизнес-модель, ориентированная на платформу (высокая степень охвата и низкая степень кастомизации), бизнес-модель, ориентированная на проект (низкая степень охвата и высокая степень кастомизации), и бизнес-модель, ориентированная на решение (высокая степень охвата и кастомизации).

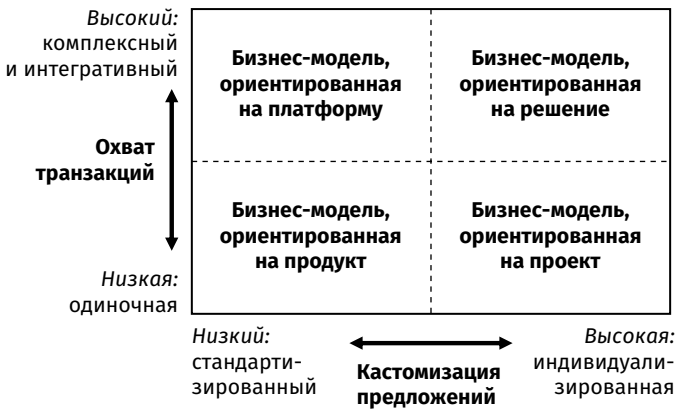


Рис. 2.1. Типология бизнес-моделей

Цель данной типологии — внести ясность и структурировать рассмотрение типа бизнес-модели, применяемой компанией или ее бизнес-подразделением, и процесса ее развития. Такая ясность позволит проанализировать текущее стратегическое положение («Откуда мы идем?») и понять с учетом конкретной компании и ситуации на рынке, какое положение является перспективным («Где мы хотим оказаться?»). Как и в путешествии,

при трансформации бизнес-модели важно хорошо понимать, где находится начальный и конечный пункты. Взяв эту информацию за основу, можно обдумать, насколько радикальной должна быть трансформация в нашем случае, какие шаги уже были предприняты и какие дополнительные изменения необходимы для успешной трансформации бизнес-модели. Важно отметить, что ни одна из этих моделей в целом не превосходит другие, но каждый тип имеет свои сильные и слабые стороны и сложности.

Как мы уже говорили, эта типология разработана с целью упростить выбор, и ее не следует рассматривать как схему противопоставления черного и белого. Даже радикальная трансформация бизнес-модели не всегда происходит как резкая ее смена, а может начинаться с постепенных изменений в сторону гибридной модели, сочетающей в себе характеристики обобщенных бизнес-моделей, а полная трансформация произойдет со временем. Мы увидим это во множестве примеров, приведенных в этой книге.

Далее мы опишем характеристики, «за» и «против» четырех типов бизнес-модели и дадим рекомендации по выбору бизнес-модели с учетом конкретных внутренних и внешних факторов.

Бизнес-модель, ориентированная на продукт

Для бизнес-модели, ориентированной на продукт, характерны стандартные продукты или услуги, предлагаемые в большом объеме и продаваемые многим (часто анонимным) клиентам в рамках одиночной транзакции. Эта бизнес-модель следует логике «создай отличный продукт и победи». Стандартизированное послепродажное обслуживание, например гарантийные услуги, проверка и техобслуживание, часто дополняет физические продукты. По мере цифровизации продуктов функции и услуги с программным обеспечением начинают играть все более важную роль для выделения основного продукта. Например, модернизация автомобилей Tesla проводится в форме обновления программного обеспечения.

На рис. 2.1 в нижних частях ячейки бизнес-модели, ориентированной на продукт, транзакция заканчивается сразу после покупки продукта или услуги. Как следствие, продавцы разрабатывают всевозможные стратегии, чтобы их предложения стали любимыми у покупателей и они совершили следующую транзакцию. В частности, предлагают множество категорий под одним и тем же сильным брендом, который служит покупателям компасом (например, производители предметов роскоши вроде Hermès), или предоставляют клиентам преимущества при следующих транзакциях (например, программы лояльности клиентов как KrisFlyer у Singapore Airlines).

Dyson. Технически перспективные продукты не дают компании стоять на месте

В 2015 году британская компания Dyson имела оборот £1,74 млрд и прибыль £448 млн, в ней работали более 4500 человек, и ее продукция продавалась более чем в 65 странах мира.

История компании Dyson началась в 1978 году, когда Джеймс Дайсон сильно расстроился из-за того, что у него стал плохо работать пылесос — пылесборник забился грязью и мощность всасывания уменьшилась. Для своего завода он создал промышленный воздухоочиститель, который отделял частицы краски от воздуха с помощью центробежной силы. Чтобы применить тот же принцип в меньшем масштабе в пылесосе, ему понадобилось пять лет и 5127 прототипов. Сначала лицензию на его пылесос G-Force купила японская производственная компания, и он продавался в Японии. При цене \$2000 G-Force быстро стал символом статуса. В 1993 году на лицензионные платежи от продаж G-Force Джеймс Дайсон смог основать собственную компанию Dyson Ltd с исследовательским центром и заводом, расположенным в Уилтшире в Великобритании.

Затем последовало множество инновационных продуктов, сначала это были новые пылесосы с применением технологии «Циклон», которая постоянно совершенствовалась. К 2009 году Dyson начала расширять ассортимент и создала другие воздушные технологии, такие как сушилка для рук AirBlade, безлопастный фен Air Multiplier и безлопастный тепловентилятор Dyson Hot. Энтузиазм Дайсона в отношении инжиниринга делает продукт центром всей деятельности фирмы: «Все люди расстраиваются, когда продукты не работают должным образом. Как инженеры-конструкторы мы пытаемся решить эту проблему. Мы полностью поглощены изобретениями и усовершенствованиями». Чтобы способствовать распространению этой идеи, с 2002 года Фонд Джеймса Дайсона вдохновляет молодых людей изучать инженерное искусство и становиться инженерами.

Чтобы повысить охват, продолжая следовать логике бизнес-модели, ориентированной на продукт (верхняя половина ячейки на рис. 2.1), некоторые продавцы разрабатывают предложения со встроенной системной логикой (например, детали Lego² и система поливочных шлангов Original Gardena). В подобных продуктовых системах применяется модульный подход, где логика каждого модуля обеспечивает целостность всей конструкции: каждый модуль, выполняющий конкретную функцию, соединяется и работает

с другими для выполнения задачи в целом. Это дает предложению эффект масштаба, уровень гибкости которого основывается на модулях. «Бритва и лезвие»³ — особая, «липкая» форма этой стратегии продуктовой системы: центральный модуль часто продается по низкой цене или даже выдается бесплатно⁴, но им можно пользоваться только при наличии продуктов или услуг кратковременного пользования, которые и создают постоянный поток потребления (например, струйные принтеры и картриджи Hewlett-Packard, операторы связи, продающие дешевые мобильные устройства и сервисные контракты, и кофемашины и капсулы Nespresso).

Бизнес-модель, ориентированная на продукт, — хороший выбор, если вы можете создать стандартизированное предложение, подходящее для массового рынка, и если продукт содержит в себе четкое и уникальное ценностное предложение. Конкурентных преимуществ можно достичь с помощью технологических прорывов, меньших издержек, уникальных процессов, пользовательского опыта и дизайна. Преимущества бизнес-модели, ориентированной на продукт, включают ее относительную несложность и возможность экономии от масштаба, если она работает, как «хорошо смазанная машина». К недостаткам относятся значительные инвестиции в маркетинг, чтобы завладеть умами и захватить долю рынка, а также довольно большая дистанция до конечного пользователя, если у компании нет собственных каналов продаж. Например, компании, производящие товары для дома, такие как АМС, Tupperware и Vorwerk, часто имеют собственные прямые каналы продаж.

Бизнес-модель, ориентированная на платформу

Для бизнес-модели, ориентированной на платформу, также характерны стандартизация и масштаб. В отличие от продукт-ориентированной системы, где различные компоненты беспрепятственно соединяются друг с другом, платформа служит основанием, которое интегрирует полный набор продуктов и услуг, определяет правила и условия взаимодействия — например, управление, рабочие потоки и процессы — и, предлагая функции и инструменты для совместного использования, создает для пользователей возможности⁵.

Платформы — полезный инструмент. Они организуют рыночное взаимодействие новым, технологичным образом. Рынки существовали веками, связывая потребителей и торговцев, но информационные и коммуникационные технологии значительно сократили потребность в физической инфраструктуре и активах. Сегодня существует множество разновидностей платформ, но все они имеют экосистему с одними и теми же четырьмя элементами⁶:

1. **Владельцы** контролируют свою интеллектуальную собственность и управление платформой, решая, кто и как может участвовать в ее работе. Например, компании Daimler принадлежит мобильная платформа moovel.
2. **Провайдеры** предлагают интерфейс платформы для взаимодействия с потребителями. Например, смартфоны являются подобными провайдерами для moovel.
3. **Поставщики** сопутствующих товаров и услуг являются стратегическими партнерами, которые создают и производят различные предложения на платформе, например, приложение mytaxi на moovel. Взаимодействие между поставщиками сопутствующих услуг и пользователями в данном случае происходит с помощью смартфона (в качестве провайдера). Поставщиками сопутствующих услуг часто движут разнородные источники мотивации. Иногда эти услуги даже не оплачиваются и работают за пределами ценовой системы⁷.
4. **Пользователи** являются потребителями предложения, но могут быть продавцами и покупателями.

Подобная рыночная посредническая платформа может существовать, только если все стороны получают долгосрочную выгоду от торговли на ней⁸. Выгода может распределяться неравномерно, но все участники должны быть довольны.

Теперь мы разграничим три типа бизнес-моделей, ориентированных на платформы, и опишем эволюцию бизнес-модели данного типа. Платформы, облегчающие взаимодействие между двумя и более различными, но взаимозависимыми типами пользователей и обеспечивающие друг друга преимуществами, называются *многосторонними*; также используется термин «многосторонние сети»⁹. Эти платформы имеют различные группы клиентов или партнеров, которых им необходимо привлечь и удержать, чтобы добиться успеха. На платформах работают самые разные виды бизнеса, от знакомств (мужчины и женщины) до игр (разработчики и пользователи)¹⁰.

Чем больше пользователей присоединяются к платформе, тем больше приложений и других предложений они создают, тем выше ценность каждого из них, и количество взаимодействий — например, между производителями и потребителями, поставщиками и заказчиками, отправителями и получателями — потенциально растет. Экспоненциальный рост числа пользователей Facebook привлекает новых, так как они считают, что их друзья также пользуются платформой; той же логикой компания руководствовалась при

покупке WhatsApp за \$22 млрд, имевшей в 2014 году 600 млн пользователей. На потребительских рынках, пользуясь сетевым эффектом, новые игроки могут занять доминирующее положение за очень короткое время, однако имеются доказательства, что для создания доминирующей в отрасли платформы требуется больше времени, так как опыт уже действующих компаний труднее воспроизвести и, что еще более важно, — во многих случаях они контролируют доступ к данным, создаваемым их продуктами¹¹. Кроме сетевых преимуществ, широта и объем интегрированного портфеля продуктов и услуг, премиум-услуги (например, персонализированные рекомендации, бесплатная доставка) и модель монетизации на основе подписки могут повысить вероятность того, что потребитель продолжит отношения с поставщиком платформы, и часто это ведет к цепочке транзакций.

Многосторонние платформы могут быть или магазином, где потребители покупают определяемый продавцом ассортимент товаров (например, магазины собственных товаров как hm.com для H&M, Amazon в ранние годы и агрегаторы вроде Booking.com), или торговой площадкой, где портфель предложений формируется в результате взаимодействия пользователей, а провайдер платформы облегчает взаимодействие и управляет процессом (например, Amazon Marketplace, Wikipedia, Uber, Airbnb). Если бизнес-модель, ориентированная на платформу, открыта для третьих сторон, провайдеры могут использовать данные, связанные с продажами партнеров по торговой площадке, для формирования предложения своих продуктов, имеющих самые высокие продажи.

Чтобы еще больше способствовать стандартизации и охвату, в последнее десятилетие была представлена бизнес-модель, ориентированная на платформу, нового, третьего типа. Она обеспечивает платформу, на которой можно разрабатывать другие платформы, иначе говоря «развивающаяся система, состоящая из взаимозависимых частей, на основе которых можно создавать инновации»¹². В данном случае провайдер платформы предлагает основание для инноваций и разработок участников и часто создает экосистему провайдеров, предлагающих сопутствующие продукты и услуги, например, для потребителей, других фирм и/или партнеров¹³. Эти метаплатформы не обеспечивают данной функциональности (как односторонние или двухсторонние платформы, описанные выше), но предоставляют платформенные возможности, которые можно использовать при разработке новых предложений (например, операционная система Android для смартфонов компании Google и Amazon Web Services для создания расширяемых, высокоэффективных веб-сайтов). Следовательно, речь идет не только о сочетаемости предложений, но и о сочетаемости платформы и ее «голов». Растущая

экосистема поставщиков сопутствующих услуг ведет к росту числа добавляющих ценность предложений, а следовательно, и к охвату портфеля предложений. Для поставщиков сопутствующих услуг платформенное решение также является стратегическим, так как требует инвестиций в специфические для конкретной платформы возможности и означает ставку на будущее развитие платформы.

Amazon и Amazon Web Services. Эволюция бизнес-модели, ориентированной на платформу, в своем лучшем проявлении

Эволюция бизнес-модели Amazon началась в 1994 году с книжного онлайн-магазина, который Безос основал с мыслью произвести революцию в книжной индустрии, и последние 20 с лишним лет он постоянно совершенствует, корректирует и расширяет платформенный подход компании. Онлайн-магазин Amazon предлагал высококачественное удобное обслуживание благодаря круглосуточной работе без выходных и доставке на дом, а также обеспечивал прямую связь между продавцами и покупателями книг, делая ненужным местный магазин в качестве посредника. Кроме того, Безос представил массовую кастомизацию в рамках бизнес-модели Amazon, предлагая покупателям товар, опираясь на историю заказов клиента. В 2000 году Amazon представила процесс «заказа в 1 клик». Поскольку информация о способах платежа и отгрузке уже хранилась на серверах Amazon, она разработала практически безупречный процесс оформления заказа и достигла высокого коэффициента привлечения к данному процессу существующих клиентов. В 1997 году Amazon получила патент на «заказ в 1 клик», сегодня его стоимость оценивается в несколько миллиардов долларов¹⁴.

К следующим шагам в развитии компании относится введение в 2000 году Amazon Marketplace — торговой площадки, позволяющей третьим сторонам продавать товары параллельно с Amazon, платя ей комиссию. Поскольку разные продавцы могут предложить один и тот же продукт по разным ценам, был создан рынок с внутренней конкуренцией. Это позволило увеличить пакет предложений Amazon.com вширь и вглубь и создать еще больший охват транзакций. Но у нее также появился ряд идей, помогающий скорректировать собственные предложения.

Затем последовали новые услуги, например, в 2007 году сервис Amazon Prime, который первоначально предлагал неограниченную бесплатную экспресс-доставку за определенную членскую плату. Сегодня, когда Amazon стала еще и одной из самых крупных онлайн-платформ для контента, предложение

Prime включает неограниченный стриминг музыки и кино и бесплатные электронные книги за фиксированную плату \$99 в год. Prime превратился в безлимитный физически-цифровой гибрид. Чтобы создать полную экосистему по примеру Apple с предложением всего — от конечных устройств (планшеты и т.д.) и контента (книги, фильмы и т.д.) до небольших сервисных приложений, Amazon представила собственные устройства, чтобы еще крепче привязать 244 млн активных клиентов к своей платформе, например, в 2007 году устройство для чтения электронных книг Kindle и в 2014 году смартфон, планшет и медиаплеер Fire. Компания даже начала производить собственный телевизионный контент, и в 2015 году сериал «Очевидное» получил пять наград Emmy.

Параллельно Amazon создала Amazon Web Services (AWS), ведущего поставщика облачных сервисов — совершенно новое направление бизнеса. AWS, официально запущенный в 2006 году, на сегодня предлагает вычислительные мощности, компьютерные сети и базы данных, доставку контента и другой функционал в помощь расширению и росту бизнеса. Все предоставляется в виде услуги по требованию с оплатой по факту оказания услуги. С момента запуска выбор потребителей значительно возрос и включает множество известных стартапов, таких как Pinterest, Netflix, Spotify и Airbnb. Они следуют общей тенденции создания новых предприятий не с нуля, а поверх эластичных облачных инфраструктур и платформ приложений, чтобы при необходимости расширять бизнес.

В 2015 году Amazon сообщила о чистом доходе в размере \$596 млн. Это было гораздо больше, чем ожидали аналитики от «компании с высокими расходами», понесшей годом ранее убыток в размере \$242 млн. Росту чистой выручки Amazon, достигшей \$107 млрд (\$89 млрд в 2014 году), и дохода особенно способствовало подразделение AWS, сообщившее о выручке в размере \$7,9 млрд. На 29 декабря 2015 года рыночная капитализация Amazon составила \$325 млрд.

Amazon эволюционировала из онлайн-магазина физических товаров в торговую площадку для продавцов — третьих сторон, поставщика облачной инфраструктуры и, в конце концов, поставщика и даже производителя контента. Все это делает Amazon одной из немногих глобальных платформенных компаний, компетентной во всех разновидностях бизнес-модели, ориентированной на платформу.

Бизнес-модель, ориентированная на платформу, является хорошим выбором, если компания может построить прочный фундамент, который интегрирует широкий ассортимент товаров и услуг, установит правила и предоставит

возможности пользователям. Кроме того, ей придется способствовать созданию «трафика и притяжения», которые определяются размером и активностью базы пользователей и потенциальной окружающей ее экосистемой совместных инноваций. Ее преимуществами является экономия от масштаба и объема, опирающаяся на сетевой эффект и целостность предложения, что делает выбор потребителем платформы долговременным. К недостаткам платформ можно отнести тот факт, что платформы, имеющие более длинный жизненный цикл по сравнению со своими предложениями, должны использовать ведущие процессы, превосходную архитектуру и/или значительно более совершенную позицию по стоимости, чтобы стать фактическим стандартом на рынке.

Бизнес-модель, ориентированная на проект

Бизнес-модель, ориентированная на проект, опирается на высококастомизированные продукты или услуги, которые, как правило, разрабатываются при активном участии клиента. Несмотря на то, что обычно проекты реализуются длительное время и могут включать в себя контракты на его отдельные части, они остаются одноразовыми контрактами. Подобные кастомизированные бизнес-модели обычно строятся на услугах. В качестве примера можно привести строительную компанию, которая комплексно проектирует и строит плотину и в процессе оказывает большое количество инженерных услуг, или проект консалтинговой компании, которая вообще не производит осязаемый продукт. Поскольку клиент свободен менять поставщиков последующих транзакций, естественно, сервисные компании стараются завязать близкие отношения с клиентом во время проекта с прицелом на продажи других услуг в будущем. Например, в энергетическом бизнесе распространена практика смены поставщиков (таких как General Electric, Siemens и ABB) от одного сооружения к следующему, чтобы сохранить независимость, имея сбалансированный портфель сочетаний продавец-предприятие. Аналогично аудитор публичной компании должен год за годом подтверждать свою квалификацию, и его меняют после нескольких лет сотрудничества во избежание предвзятого отношения и ради сохранения взаимной независимости.

Бизнес-модель, ориентированная на проект, подходит компании, если ее конкурентное преимущество связано со способностью и готовностью разрабатывать и осуществлять комплексные местные проекты в соответствии со специфическими потребностями клиентов. К преимуществам относятся управляемый уровень сложности, накопление у поставщика знаний,

в которых заинтересован клиент, процесс совместной разработки и осуществления проекта (экономия от объема) и очень гибкая структура затрат с ограниченными начальными инвестициями. Среди недостатков можно назвать отсутствие масштабируемости и возможности повторно использовать услуги и проектные мощности, разработанные для конкретного клиента, а также типичную волатильную прибыль.

Nüssli. Обеспечение мероприятий временными структурами

Nüssli — международный поставщик временных структур для крупных спортивных и культурных мероприятий, торговых ярмарок и выставок. Компания обеспечивает кастомизированные целостные решения от концепции до финальной реализации.

Например, в 2014 году один из турниров Женской теннисной ассоциации (WTA) проходил в мексиканском городе Монтеррей. Nüssli поручили установить трибуну, рассчитанную на 2400 мест, и ВИП-зону еще на 1500 зрителей. Кроме того, компания отвечала за мачты освещения и платформы для камер. Разобрав теннисную арену, использовавшуюся во время Кубка Дэвиса в Женеве, компания перевезла 180 тонн материалов прямо в Мексику для повторной сборки. Для создания инфраструктуры мероприятия команда из 29 человек работала 10 дней.

В данной бизнес-модели, очевидно, нет привязки к клиенту. Nüssli планирует и строит временную структуру для мероприятия, а затем разбирает ее, и проект завершается.

Бизнес-модель, ориентированная на решение

Для бизнес-модели, ориентированной на решение, характерно сочетание высококастомизированного индивидуального предложения и широкого ассортимента интегрированных продуктов и решений. Эти целостные разработки полностью решают проблему клиента и включают управление проектом в течение всего жизненного цикла (принцип одного окна). Клиент, как правило, участвует в его создании, что требует от поставщика решения начальных инвестиций. В то же время тот факт, что поставщик часто берет на себя всю цепочку создания ценности, ведет к привязке клиента. Такая двунаправленная зависимость между поставщиком и клиентом создает

значительную липкость и может вести к взаимному долгосрочному партнерству. Предложение обычно включает физические и цифровые компоненты, такие как технологии, продукты (аппаратную часть и программное обеспечение), услуги и контент. Если поставщик решения не может обеспечить все элементы решения, он может интегрировать в него третьи стороны или даже конкурентов, создав мультивендорное пространство, требующее тщательного управления.

Стоимость такого решения часто устанавливается на основе соглашения по уровню обслуживания (SLA). В качестве примера можно привести компанию Hewlett-Packard (HP), которая предлагает управляемые услуги офисной печати. Это означает, что HP от имени клиента управляет комплексом принтеров, сканеров, копировальных аппаратов, факсов и т. д. весь контрактный период сроком несколько лет. Клиенты платят только за результат (то есть количество напечатанных страниц). В решение включены дополнительные ценностные предложения — частично при участии персонала — такие как услуги по установке, управление жизненным циклом, мониторинг использования устройств, служба технической поддержки и консультационные услуги.

Бизнес-модель, ориентированная на решение, — хороший выбор, если фирма или подразделение может обеспечить высокоиндивидуализированное, всестороннее решение, умело управляя индивидуальными предложениями, и установить взаимовыгодные, доверительные деловые отношения. Чтобы овладеть бизнес-моделью, ориентированной на решение, необходима компетенция во многих областях, в том числе управление масштабом продукта и системных частей решения, объемом услуг и составных частей контента, а также интеграцией различных элементов. Задача усложняется, если к участию в решении привлекаются внешние поставщики с менее кастомизированной бизнес-моделью, так как в этом случае поставщику решения приходится управлять индивидуализацией еще большей части предложения. И, наконец, необходимы компетенции по ведению проекта и управлению рисками. К преимуществам данной бизнес-модели относится возможность создания отношений партнерства и взаимного доверия между поставщиком и клиентом, которые будут являться препятствием для выхода на рынок новых игроков (экономия от интеграции клиента), значительная дифференциация с помощью интегрированных решений, позволяющая предотвратить превращение решения в товар и ценовую конкуренцию, а также потенциал более высокой маржи благодаря качественному обслуживанию и содержанию, как составляющих бизнес-модели. Среди недостатков модели можно назвать свойственную ей сложность, требующую

Rolls-Royce. Решение с фиксированной ставкой за час полета для авиационных двигателей

В рамках сервисного предложения Total Care компании Rolls-Royce¹⁵ авиакомпания в качестве клиента может купить «операционные мили самолета» как целостное решение вместо того, чтобы покупать двигатели, платить за их техобслуживание и делать начальные инвестиции в инфраструктуру.

Как поставщик Rolls-Royce руководит процессом решения проблемы клиента от и до, привлекая различные отделы, подразделения, партнеров и т.д., чтобы обеспечить выполнение соглашения по уровню обслуживания. В результате авиакомпания может сосредоточиться на своих основных компетенциях, имеет более предсказуемый и управляемый поток затрат и работает в партнерстве с поставщиком, имеющим те же стратегические цели и стимулы. При старой бизнес-модели, ориентированной на продукт, чем больше денег зарабатывала Rolls-Royce, тем чаще нуждался в техобслуживании двигатель. При заключении соглашения по уровню обслуживания с фиксированной ставкой, ситуация становится противоположной: чем больше зарабатывает Rolls-Royce, тем реже двигатель нуждается в техобслуживании.

Чтобы предложить подобное решение, Rolls-Royce пришлось трансформировать себя из компании — производителя продукта со слабосвязанными функциональными вертикалями в поставщика услуг, применяющего соглашения по уровню обслуживания и обеспечивающего комплексные интегрированные решения. Rolls-Royce управляет бизнес-сетью, обеспечивающей непрерывное осуществление процесса благодаря своим аналитическим возможностям отслеживать изменения, которые могут повлиять на его SLA, и проактивно реагировать на них. Следовательно, благодаря более высокой прибыльности услуг Rolls-Royce может достичь предсказуемого поступления доходов, более высокой валовой выручки и маржи.

владения различными уникальными компетенциями, необходимость глубокого понимания бизнеса и процессов клиента, а также сложное управление различными внутренними и внешними поставщиками. Излишне говорить, что бизнес-модель, ориентированная на решение, как и бизнес-модель, ориентированная на проект, требует предварительных инвестиций в индивидуализацию предложений.

Варианты радикальной трансформации

В этой главе мы разработали типологию бизнес-моделей в зависимости от степени предлагаемой кастомизации и охвата транзакции и выделили характеристики, сильные и слабые стороны всех четырех обобщенных типов бизнес-моделей. В заключение мы сравним все четыре модели в таблице 2.1. Таблица поможет вам проанализировать доминирующую бизнес-модель компании (и ее конкурентов), даст пищу для размышлений о необходимости трансформации и поможет выявить варианты будущей перспективной бизнес-модели.

Как говорилось в начале этой главы, в одной отрасли могут сосуществовать и конкурировать бизнес-модели разных типов. В таблице 2.2 мы приводим примеры таких конкурирующих бизнес-моделей в некоторых отраслях, которые испытывают особенно сильную необходимость в трансформации.

Прежде чем перейти к основной части нашей книги — изучению различных путей трансформации одного из четырех типов бизнес-модели в другой и управлению ими, мы кратко обсудим содержание дискуссий, ведущихся о бизнес-моделях, и расскажем о своем участии в этом важном обсуждении.

Примечания

1. О «липкости» бизнес-моделей см. R. G. McGrath (2011). *When your business model is in trouble*, Harvard Business Review, January–February, pp. 96–98. For ‘core rigidities’ compare G. Hamel and C. K. Prahalad (1996). *Competing for the Future*, Harvard Business Press, Boston, MA.
2. «Lego» на латыни буквально означает «Я складываю», а на итальянском — «Я соединяю».
3. Несмотря на то, что бизнес-принцип «лезвие и бритва» широко приписывают Кингу Жиллетту, он принадлежит не ему. Когда Жиллетт только представил свои бритвы, они были дорогими, и цена снизилась только после истечения срока действия его патента, когда их начали выпускать конкуренты. См. R. C. Picker (2010). *The razors-and-blades myth(s)*, Working Paper No 532, September, Law School, University of Chicago.
4. C. Anderson (2007). *Freeconomics*, Economist, 15 November.
5. Это основание для совместного использования помогает отличать бизнес-модель, ориентированную на платформу, от бизнес-модели, ориентированной на продукт, для которой характерен модульный подход, и в каждый модуль заложена возможность совместимости. Платформа iTunes компании Apple действует как

Таблица 2.1. Сравнение обобщенных типов бизнес-моделей

	Бизнес-модель, ориентированная на продукт	Бизнес-модель, ориентированная на проект	Бизнес-модель, ориентированная на платформу	Бизнес-модель, ориентированная на решение
Характеристики типа модели	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сам продукт содержит в себе четкое преимущество по сравнению с конкурентами (свойства, функции). ▪ Услуги играют сопутствующую роль. ▪ Почти полное отсутствие повторных транзакций в связи с низкой степенью охвата транзакций и низкой кастомизацией предложения 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Конкурентное преимущество обусловлено успешным осуществлением индивидуальных местных (на территории клиента) проектов. ▪ Почти полное отсутствие повторных транзакций, но степень удержания клиентов можно повысить с помощью специфических действий (брендирования и т.д.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Конкурентное преимущество обусловлено большим объемом интегрированных продуктов и/или услуг. ▪ Повторяющаяся цепочка клиентских инвестиций, связанная с архитектурной основой и интеграцией. ▪ «Трафик и притяжение» вокруг системной платформы влияет на конкурентные преимущества 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Конкурентное преимущество обусловлено индивидуализированным комплексным решением проблемы клиента. ▪ Совместно разрабатываемые и интегрированные гибридные решения. ▪ Липкость в связи с ориентацией на долгосрочное партнерство. ▪ Руководство индивидуально сформированными сетями поставщиков
«За»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Экономия от объема. ▪ Хорошо понятная бизнес-модель; нравится семенным инвесторам и инвесторам в рост. ▪ Относительно несложный уровень 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Экономия от масштаба; продавец накапливает знания о клиенте и предлагает ему совместно создавать ценность. ▪ Управляемый уровень сложности 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Экономия от масштаба за счет сетевого эффекта и целостности предложения. ▪ Любимая модель семенных инвесторов и инвесторов в рост. ▪ Гибкость, позволяющая постоянно развиваться в соответствии с меняющимися требованиями рынка 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Экономия от интеграции клиентов. ▪ Значительная дифференциация, позволяющая избежать ценовой конкуренции. ▪ Потенциал для более высокой маржи в бизнесе, связанном с услугами или контентом

«Против»

- Необходимость в значительных инвестициях в маркетинг с целью добиться удержания клиентов.
- Компания сравнительно далека от конечного пользователя.
- Уязвима перед бизнес-моделью, ориентированной на платформу
- Значительные начальные инвестиции в индивидуальные ресурсы
- Платформенная система требует превосходящую архитектуру и/или значительно лучшую позицию по стоимости, чтобы стать фактическим стандартом на рынке
- Высокий уровень сложности требует владения различными компетенциями.
- Необходимы глубокие знания о процессах клиента.
- Сложное управление внутренними/внешними поставщиками

Примеры

- Производитель автомобилей.
- Машинное оборудование.
- Физические ретейлеры (например, супермаркеты)
- Консалтинговые компании (фазы планирования, создания).
- Строительные и инженерно-строительные компании
- Магазины.
- Онлайн-торговые площадки.
- Металлплатформы
- Поставщики решений парков оборудования.
- Сторонние поставщики комплексных процессов



Таблица 2.2. Примеры обобщенных типов бизнес-моделей из различных отраслей

	Бизнес-модель, ориентированная на продукт	Бизнес-модель, ориентированная на проект	Бизнес-модель, ориентированная на платформу	Бизнес-модель, ориентированная на решение
Розничная торговля	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Розничное банковское обслуживание (например, Bank of America): массовое обслуживание со стандартными продуктами (например, финансирование, кредит) для физических лиц и бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Инвестиционно-банковские услуги/консалтинг по вопросам слияния и поглощения (например, Goldman Sachs): индивидуализированные проекты для обеспечения, например, советов стороне продаж, трансграничного слияния и поглощения, сделок слияния 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Краудфандинг (например, Kickstarter): онлайн-платформа для поиска предпринимателями финансирования своих инициатив с помощью большого числа сторонников с небольшими инвестициями 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Семейный офис (например, HSBC Private Wealth Solutions): частная компания, долгое время управляющая инвестициями и трастами (одной единственной семьи (плюс персональные услуги))
Туризм	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Отель (например, Hilton): стандартные услуги проживания и питания, продаваемые напрямую или через посредников частным лицам или деловым клиентам 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Индивидуальный туризм (например, iTravel): онлайн-платформа для туроператоров, обеспечивающая полностью персонализированный отдых и уникальные путешествия 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Аренда жилья (например, Airbnb): площадка, позволяющая владельцам жилья и путешественникам находить друг друга и вступать в коммерческие отношения. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Управление корпоративными командировками (например, BCD Travel): поставщик комплексных решений, связанных с деловыми поездками, соответствующих специфическим целям корпоративных клиентов
IT-индустрия	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Потребительское программное обеспечение (например, Microsoft Office): на 100% стандартизированное ПО для массового рынка (устанавливаемое локально) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Системный интегратор: (например, Accenture): управляет комплексными индивидуализированными IT-проектами по реализации и разработке (без хостинга) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компания-разработчик стандартного делового ПО (например, SAP): стандартные системные платформы для ПО, интегрирующие различные функции, на ресурсах клиента или как услуга (SaaS) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Поставщик управляемого облака (например, T-Systems): интегрирует стандартные системные платформы (SaaS/публичное облако) с индивидуализированным функционалом (управляемое облако)

центр интеграции и явно имеет бизнес-модель, ориентированную на платформу. В отличие от нее портал Pampers Baby, где родители могут получить информацию и купоны и купить подгузники онлайн по специальным ценам, все-таки имеет бизнес-модель, ориентированную на продукт, так как подгузники остаются основным предложением компании. Tesla также по-прежнему имеет бизнес-модель, ориентированную на продукт, несмотря на растущую цифровизацию ее продукта (например, функция «автопилот» через обновление программного обеспечения); ее можно будет классифицировать как бизнес-модель, ориентированную на платформу, когда ценностное предложение сместится в сторону платформы, например, управления парком автомобилей разных поколений и обеспечения сквозных процессов мобильности.

6. Эта структура основана на M. W. Van Alstynе, G. G. Parker and S. P. Choudary (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy, *Harvard Business Review*, 94(4), pp. 54–62.
7. K. Boudreau and L. Jeppesen (2015). Unpaid crowd complementors: The platform network effect mirage, *Strategic Management Journal*, 36, pp. 1761–77.
8. J-C. Rochet and J. Tirole (2006). Two-sided markets: A progress report, *RAND Journal of Economics*, 37(3), pp. 645–67.
9. Двусторонние рынки представляют собой усовершенствованную концепцию сетевого эффекта. Сетевой эффект бывает односторонним и двусторонним. Влияние каждой сети может быть или положительным, или отрицательным. Например, конечные пользователи, совместно использующие документ PDF, или игроки PlayStation 3 представляют положительный односторонний эффект. Отрицательный односторонний сетевой эффект возникает, когда между поставщиками онлайн-аукционов или пользователями Match.com отсутствует конкуренция. Например, с помощью сетевого эффекта можно объяснить поведение на рынках программного обеспечения. См. M. W. Van Alstynе, G. G. Parker and S. P. Choudary (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy, *Harvard Business Review*, 94(4), pp. 54–62, или J-C. Rochet and J. Tirole (2003). Platform competition in two-sided markets, *Journal of the European Economic Association*, 1(4), pp. 900–1029.
10. D. Evans (2003). Some empirical aspects of multi-sided platform industries, *Review of Network Economics*, 2(3), pp. 191–209.
11. Does Deutschland do digital? Europe's biggest economy is rightly worried that digitization is a threat to its industrial leadership, *The Economist*, 21 November 2015.
12. A. Gawer and M. A. Cusumano (2002). *Platform Leadership*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
13. Об «экосистемных» инновациях на основе платформ см. M. Iansiti and R. Levien (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA; об экосистемах

и коллективных индикаторах здоровья см. также M. Iansiti and R. Levien (2004). Strategy as ecology, Harvard Business Review, March, pp. 68–78.

14. См. <http://blog.rejoiner.com/2012/07/amazon-1clickpatent/>.
15. Более подробное обсуждение трансформации Rolls-Royce см. C. Linz and P. Fiegl (2010). Business model transformation towards the service-oriented enterprise, in Applying Real-World BPM in a SAP Environment, ed G. Chase, R. Omar, J. Taylor, A. Rosenberg and M. von Rosing, pp. 55–84, Galileo, Bonn. For 2015, Rolls-Royce reported a pre-tax profit of £160 million on sales of £13.7 billion.



От небольших изменений к радикальным переменам

03

Едва ли какая-то другая концепция менеджмента распространялась так быстро в последнее десятилетие, как «бизнес-модель». В середине 1990-х годов начались научные исследования этого феномена с целью понять, *как компании ведут бизнес на системном уровне*. С 1995 года на эту тему было опубликовано 18 000 статей (3000 — в рецензируемых журналах)¹. В настоящее время достигнут определенный уровень понимания, а именно, что *бизнес-модель представляет собой логику компании, касающуюся создания и присвоения ценности*. Бизнес-модель «объясняет, как компания работает и создает ценность для заинтересованных лиц» с помощью систематической конфигурации деятельности, поиска, создания и использования возможностей, которыми движет дух предпринимательства². Множество авторов внесли свой вклад в понимание бизнес-моделей, изучая их отдельные аспекты, такие как измерения, типы, семантика, разработка (новых) моделей и показатели различных моделей (в том числе создание общественного богатства), и применяя концепцию на корпоративном уровне в противовес уровню бизнеса³.

Если мы хотим проанализировать бизнес-модель и ее разработку, для нас будут важны *пять элементов*. Четыре из них выходят за рамки конкретного продукта или услуги, которую обеспечивает бизнес-модель⁴:

1. *Клиентское ценностное предложение*. Это предложение компании своим клиентам — работа, которую компании необходимо выполнить. Это то, как компания предлагает удовлетворить потребности конкретного клиента, которые не удовлетворяют альтернативные предложения. Степень *кастомизации* — важный рычаг влияния на предложение; еще одним является *охват* транзакции.
2. *Система действий*. Это действия по созданию ценности, необходимые для реализации ценностного предложения. Здесь нам необходимо

ответить на вопрос «сделать или купить?»: какие из этих действий мы выполним сами, а какие потребуют привлечения стратегических партнеров, каждый из которых привнесет в систему уникальный опыт и ресурсы? Подобное сотрудничество с поставщиками сопутствующих товаров или услуг неизбежно и играет решающую роль при изобретении и реализации новых решений⁵.

3. *Управление.* Мы решаем, как будут координироваться и взаимодействовать друг с другом различные действия.
4. *Критические ресурсы.* Для создания ценности необходимы физические или человеческие ресурсы и социальный капитал. Для их использования также требуются организационные ресурсы (например, конкретные процессы и системы управления).
5. *Уникальные ресурсы* (например, новые знания, конкретная возможность, привязка) могут быть источником конкурентного преимущества.
6. *Механизмы монетизации.* К ним относится формула прибыли, способы зарабатывать деньги.

До сих пор в дискуссиях на тему бизнес-моделей основное внимание уделялось внедрению бизнес-моделей в контексте стартапов. О бизнес-моделях сформировавшихся компаний известно меньше, в частности о том, как они со временем меняют бизнес-модель⁶. А если исследования на тему изменения бизнес-моделей и проводились, то больше касались корректировки существующих бизнес-моделей, ведущей к постепенным изменениям. Но мы видим, что многие сформировавшиеся бизнес-модели остро критикуются. Для многих компаний небольших изменений оказывается недостаточно. Для них единственный вариант — провести фундаментальные изменения, радикальный переход к другому типу бизнес-модели. Вследствие изменений во внешней деловой среде или под влиянием внутренних факторов многим компаниям необходимо поставить под сомнение существующую бизнес-модель и как результат изменить ее, действуя проактивно, чтобы сохранить конкурентоспособность.

В следующем разделе мы познакомим вас с информацией о развитии концепции бизнес-моделей. Те, кто не интересуется этапами этого движения, могут пропустить эту часть и перейти к разделу «Применение динамического подхода».



Возникновение концепции бизнес-модели

Возникновения концепции бизнес-модели и развитие все более дифференцированной дискуссии на данную тему прошли примерно в четыре этапа (таблица 3.1), а именно эра интернета (1993–1999 гг.), эра инноваций (2000 г. — настоящее время), эра систематизации (2003 г. — настоящее время) и эра трансформации (2011 г. — настоящее время). Наша книга посвящена трансформации бизнес-моделей сформировавшихся компаний, однако, поскольку в нынешнюю эру используются знания и опыт, накопленные в предыдущие эры, мы кратко расскажем о событиях, оказавших влияние на эру трансформации.



Бизнес-модели в эру интернета (1993–1999 гг.)

Представители бизнеса были первыми, кто заинтересовался бизнес-моделями, и эта концепция поучила широкое обсуждение с развитием интернета в середине 1990-х годов. Практический интерес к данной теме возрос с появлением в 1993 году Всемирной сети, которое привело к «эре интернет-бума».

В эру интернет-бума на резонирующей сцене стартапов с беспрецедентной скоростью возникали бизнес-модели для создания «суперприложений». В качестве технической основы интернет способствовал росту бизнес-моделей на основе веб-технологий, например порталов и поисковых серверов в первом поколении и электронной коммерции во втором. На этом этапе многие считали, что виртуальный мир одержит победу над физическим: надо только быстро перестроить сознание и получить долю рынка. Поразительным примером этой логики стало приобретение в январе 2000 года сформировавшейся медиакорпорации Time Warner (объем продаж \$14,6 млрд, 67 500 сотрудников) интернет-провайдером AOL (объем продаж \$4,8 млрд, 12 100 сотрудников) за \$182 млрд. Стив Кейс, председатель совета директоров и генеральный директор AOL в то время, заявил: «Думаю, не будет преувеличением сказать, что это историческое слияние. Мы изменили картину медиа и интернета». В итоге он потерпел поражение.

Но, несмотря на лопнувший в марте 2000 года интернет-пузырь, предприниматели вроде основателя Amazon Джеффа Безоса и основателя eBay Пьера Оmidьяра добились успеха с помощью своих радикально новых бизнес-моделей, «суперприложений» и выиграли в конкурентной борьбе с более крупными компаниями-старожилами. Своим успехом они обязаны не улучшенным продуктам или услугам, не революционным технологиям,



Таблица 3.1. Эры бизнес-моделей

	Эра инноваций (2000 г. — настоящее время)	Эра систематизации (2003 г. — настоящее время)	Эра трансформации (2011 г. — настоящее время)
Способствовавший фактор	<ul style="list-style-type: none"> Интернет как средство создания бизнес-модели на основе веб-технологий. Ускорение с появлением мобильных телефонов и карманных ПК. Быстрый рост на развивающихся рынках. Закончилась с крахом интернет-компаний 	<ul style="list-style-type: none"> Отложенные инновации; осторожные инвестиции после краха интернет-компаний. Новые инструменты для инновационных конфигураций бизнес-моделей. Дешевые и более стандартизированные компоненты способствуют появлению «бережливых стартапов» 	<ul style="list-style-type: none"> Конец жизненного цикла определенных бизнес-моделей. Новые рыночные возможности (например, массивы данных, облачные вычисления, Индустрия 4.0). Необходимость приведения в соответствие бизнес-модели и IT-модели
Преобладающая логика	<ul style="list-style-type: none"> Концепция бизнес-модели как новой единицы анализа. Виртуальный мир побеждает физический. Компании ищут «суперприложение», которое создаст реальную угрозу бизнес-модели компаний-старожилов. Девиз: «Расти быстро» 	<ul style="list-style-type: none"> Бизнес-модели можно группировать по типам/классам, исходя из общих тенденций. Бизнес-модели как целостная композиция из цели, действий и ресурсов, механизмов управления и монетизации 	<ul style="list-style-type: none"> Корректировки существующей бизнес-модели недостаточно для решения сложных задач. Помочь может только радикальный сдвиг и систематический стратегический переход с одной бизнес-модели на другую

Подход

■ Концептуальный

- P. Timmers (1998). Business models for electronic markets, *Electronic Markets*, 8 (2), pp. 3–8.
- R. Amit and C. Zott (2001). Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, 22, pp. 493–520

■ Конфигурационный

- G. Hamel (2000). *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- W. C. Kim and R. Mauborgne (2005). *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- A. Osterwalder and Y. Pigneur (2010). *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- E. Ries (2011). *The Lean Start-Up*, Portfolio Penguin, London.
- S. Ismail, I. Malone and Y. Geest (2014). *Exponential Organizations*, Diversions Books, New York

■ Систематический

- C. Zott, R. Amit and L. Massa (2011). The business model: Recent developments and future research, *Journal of Management*, 37, pp. 1019–42.
- C. Linz and G. Müller-Stewens (2012). *Lösungsanbieterstrategien, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 65(12), pp. 1–24.
- O. Gassmann, K. Frankenberger and M. Csik (2014). *The Business Model Navigator*, F. T Publishing, Harlow

■ Трансформативный

- J. Aspara, J.-A. Lamberg and H. Tikkanen (2011). Strategic management of business model transformation: Lessons from Nokia, *Management Decision*, 49(4), pp. 622–647.
- Эта книга



а превосходным бизнес-моделям и подходу к созданию и освоению ценности.

Вероятно, самым известным лидером среди предпринимателей на этом этапе, пережившим крах интернет-бума, являлся Майкл Делл. В 1996 году Делл начал продавать компьютеры, которые клиенты могли конфигурировать через интернет. Вскоре объем продаж dell.com составил \$1 млн в день. В 2001 году Dell Inc. принадлежало 12,8% мирового рынка, больше чем Compaq, и компания стала крупнейшим в мире производителем персональных компьютеров. Кроме прямых продаж через интернет и сборки на заказ Майкл Делл произвел революцию в розничной торговле компьютерами, разработав модель отрицательного оборотного капитала. Он собирал деньги с клиентов и только потом заказывал компоненты для сборки компьютеров у поставщиков. Как показывает пример Dell, инновации в области бизнес-моделей опираются на улучшение интеграции и обновление различных этапов цепочки создания ценности для ее увеличения и присвоения.

Бизнес-модели в эру инноваций (2000 г. — настоящее время)

После краха интернет-компаний развитие многих инноваций пришлось отложить, так как инвесторы стали более осторожными, а затраты на развитие технологий и продуктов росли. Чтобы решить проблему отложенных инноваций, предотвратить уменьшение выручки и обеспечить себе рост, компании обратились к новым методам ведения бизнеса, не меняя фундаментально свою бизнес-модель.

В поддержку процесса инноваций в области бизнес-моделей и их конфигурации на систематической основе возникало все больше концепций. Например, Хэмел предложил поставить под сомнение бизнес-модель компании революционным образом, с помощью эвристики⁷, в то время как Ким и Моборн разработали новые структуры и инструменты для создания «голубых океанов» на рынке, где отсутствуют конкуренты⁸. Очень практичным и интегрированным набором инструментов для систематической разработки бизнес-моделей является «шаблон бизнес-модели», разработанный Остервальдом и Пинье⁹.

В то же время в среде стартапов произошли крупные изменения, сильно повлиявшие на всех конкурентов: элементы и инструменты (от краудфандинга до анализа массивов данных) интернет-бизнес-модели стали гораздо более стандартизированными и дешевыми и их было легко купить. То есть реализация экономического стартапа стала проще и дешевле¹⁰, что привело

к росту множества очень экономичных и гибких компаний с экспоненциальным ростом¹¹.

Возьмем, например, платформу для аренды жилья Airbnb, основанную в 2008 году, и сравним ее с компанией, владеющей сетью отелей вроде Hyatt. Airbnb не владеет какой-либо собственностью, и у нее сравнительно немного сотрудников, но она действует уже более чем в 34 000 городов по всему миру. Если Hyatt захочет расширяться, то столкнется с перспективой вложения значительных средств в строительство и развитие инфраструктуры, набора и обучения персонала и т. д.

Как мы видим, вся эта деятельность была посвящена модификации и инновации бизнес-моделей, но не дифференциации типов бизнес-моделей. Однако с появлением новых бизнес-моделей становилось все более очевидным, что существуют различные категории бизнес-моделей и действуют они по разным правилам.

Бизнес-модели в эру систематизации (2003 г. — настоящее время)

Множащееся разнообразие бизнес-моделей привело к необходимости более систематического подхода в этом вопросе. Ситуация со стартапами восстановилась, но, в отличие от универсальных методов интернет-бума, исследователи и практики стали больше интересоваться различиями между бизнес-моделями.

Одним из примеров новой бизнес-модели стала модель «фримиум». Новые конкуренты, выходя на рынок, предлагали услуги, аналогичные услугам компаний-старожилов, но по гораздо более низкой цене или даже бесплатно. Вспомним о шведском предпринимателе Никласе Зеннстрёме и его датском коллеге Янусе Фриисе, основавших в июле 2003 года Skype. К концу 2004 года их программу скачали более 46 млн раз, и они были среди первых, кто доказал, что стартап, построенный на бизнес-модели «фримиум», может обойти давних провайдеров телекоммуникационных услуг с их традиционной бизнес-моделью, предполагающей платные услуги. В сентябре 2005 года eBay купила Skype за \$3,1 млрд.

С развитием классификации бизнес-моделей по типам и классам по нескольким измерениям компании получили возможность выбирать опции на основе систематического подхода, чтобы найти наиболее подходящую для себя бизнес-модель. Например, Гассман и другие обнаружили 55 типов бизнес-моделей, которые можно применить к 90% наиболее успешных в мире компаний¹².

Эра систематизации открыла путь к гораздо более радикальным изменениям в некоторых индустриях: переход на другую бизнес-модель стал новым способом выхода на рынок и атаки на сформировавшихся конкурентов. Однако эти изменения наблюдались в основном у небольших стартапов, разработанных с нуля и предназначенных для создания и присвоения ценности совершенно новыми способами, в то время как компаниям-старожилам, по мнению многих, оставалось не так много альтернатив, кроме как следовать привычной бизнес-модели.

Бизнес-модели в эру трансформации (2011 г. — настоящее время)

В нашем обзоре дискуссии на тему бизнес-моделей можно выделить два наблюдения. Во-первых, в ней явно преобладают темы, связанные со структурой бизнес-моделей. Какие типы? Какие элементы? Что за участники? О процессе управления бизнес-моделями известно немного. Как они разрабатываются, осуществляются и работают? Как происходит управление стратегическими изменениями бизнес-моделей?

Во-вторых, значительное внимание уделяется атакам новых бизнес-моделей на сформировавшиеся компании, а не трансформации бизнес-моделей компаний-старожилов.

Однако на сегодня реальность мира бизнеса такова, что компаниям приходится приспосабливать, менять и трансформировать свои бизнес-модели. Мы видим, что старые и новые компании вынуждены проводить трансформацию, чтобы соответствовать меняющимся потребностям своих клиентов и опережать конкуренцию со стороны стартапов. Трансформация может происходить во многих направлениях. Некоторые компании переходят с бизнес-модели, ориентированной на продукт, на бизнес-модель, ориентированную на платформу, дополняя свои оригинальные продукты и услуги всесторонним предложением. Например, немецкий производитель автомобилей премиум-класса Daimler расширил бизнес по продаже автомобилей и теперь предлагает комплексные интегрированные услуги транспортных перевозок с помощью различных видов транспорта. Каждая трансформация бизнес-модели предполагает крупные стратегические изменения. В некоторых случаях компании даже приходится отказаться от старой бизнес-модели и перейти на новую, преодолевая трудности и препятствия. Несмотря на широко признанную важность, исследования динамического подхода к бизнес-моделям, а именно их *трансформация*, до сих пор мало и, как правило, направлены они на отдельные аспекты. Исследования процессов

изменений, происходящих при целостной трансформации бизнес-модели, также весьма немногочисленны¹³, и эта тема считается наиболее сложной в изучении бизнес-моделей¹⁴.

Применение динамического подхода

В этой книге мы рассматриваем трансформацию бизнес-моделей с точки зрения динамики и намерены рассмотреть, как можно успешно управлять процессом трансформации существующей бизнес-модели в новую. В результате изменений во внешней деловой среде или под воздействием внутренних факторов, многим компаниям необходимо пересмотреть и изменить существующую бизнес-модель, действуя проактивно, чтобы сохранить конкурентоспособность. Часто постепенного развития сформировавшейся бизнес-модели оказывается недостаточно. Требуется радикальная трансформация бизнес-модели компании или подразделения в новую, более подходящую, несмотря на все сложности процесса. Мы называем такое изменение типа бизнес-модели *радикальной трансформацией бизнес-модели*. Управление радикальной трансформацией бизнес-модели считается основной организационной возможностью компании¹⁵.

Радикальная трансформация бизнес-модели может осуществляться в виде полной трансформации (то есть полного отказа от старой модели и перехода на новую компании в целом) или в виде *частичной трансформации* (то есть перехода или добавления нового типа бизнес-модели при сохранении существующей в качестве преобладающей — иногда только на переходный период). Например, компания Netflix использовала *подход смешанных моделей*. Преобладающей была бизнес-модель, ориентированная на платформу стриминга видео, но позже к ней добавили бизнес-модель, ориентированную на продукт, и начали производить собственный контент. Daimler сделала наоборот: бизнес-модель, ориентированная на продукт — продажу автомобилей, является преобладающей, а бизнес-модель, ориентированная на платформу moovel, дополнительной. Конечно, новая бизнес-модель влияет на традиционную, потому что меняет предназначение автомобиля с основного транспортного средства на мобильную гостиную. В данном случае машина — лишь один из многих элементов всестороннего решения проблемы мобильности.

Подобные радикальные трансформации очень проблематичны, так как вступают в прямой конфликт с преобладающей культурой компании. Менеджеры таких компаний в основном занимаются повседневной деятельностью

и часто слишком поздно осознают необходимость трансформировать бизнес-модель, чтобы обеспечить длительное выживание и процветание своей компании.

Смысл радикальной трансформации бизнес-модели заключается в осуществлении систематического стратегического процесса изменений, направленного на переход с одного типа бизнес-модели на другой с целью получения или восстановления конкурентного преимущества. Как уже говорилось, радикальная трансформация бизнес-модели отличается от ее инновационного изменения, которое касается модификации отдельных измерений бизнес-модели в рамках одного типа, но необязательно ведет к смене типа. Инновационное изменение и радикальная трансформация бизнес-модели — это разные процессы, относящиеся к разным феноменам, но имеют некоторые совпадения, если инновации заходят настолько далеко, что выходят за рамки корректировки существующего типа бизнес-модели и ведут к смене ее типа. *Радикальная трансформация бизнес-модели требует интегративной и хорошо управляемой модификации работы с клиентами (преимущества, предложение и взаимодействие с клиентами), действий вспомогательных служб (деятельность, основные ресурсы и возможности) и механизмов монетизации (структура расходов и доходов).*

Основной вопрос, который возник во время написания этой книги и которым мы руководствовались во время наших обсуждений, заключался в следующем: «Достаточно ли радикально вы мыслите?» Мы анализировали и обсуждали сотни случаев, когда подразделения и компании или завершили трансформацию бизнес-модели, или находились в процессе смены типа бизнес-модели. Таким образом, мы выделили большое количество случаев, в которых в определенной степени была модифицирована работа с клиентами, деятельность вспомогательных служб и механизмов монетизации, но тип бизнес-модели в общем и целом остался прежним. Так случается всегда, если трансформация бизнес-модели не идет достаточно далеко. Например, если издатель журнала предлагает контент не только в печатном виде, но и на мобильных устройствах, этого недостаточно, чтобы назвать такие изменения радикальной трансформацией бизнес-модели. Но если ценностное предложение расширено за счет добавления контента третьей стороны, создана платформа на основе архитектуры и издатель решает применить схему оплаты по подписке, то это можно считать радикальной трансформацией бизнес-модели. События последнего времени подсказывают, что многие фирмы неохотно идут на радикальную трансформацию и предпочитают путь постепенных инноваций. Однако существует большой риск, что эти шаги не решат реальные проблемы, а лишь заслонят их. Издатель,

запускающий онлайн-версию своего контента, может подумать, что этого достаточно, чтобы противостоять напору онлайн-конкурентов, но без полной трансформации бизнес-модели рано или поздно у него кончатся деньги, так как пользователи будут потреблять контент бесплатно, а альтернативные каналы денежных поступлений не созданы.

Например, German Bauer Media Group, созданная в 1875 году, систематически трансформирует свою бизнес-модель. Успешные концепции печатного журнала были перенесены в интернет, чтобы лучше связать печатные и цифровые медиа и создать вокруг них сообщества. В 2000 году группа запустила народный журнал *heat*, дополняющий интернет-портал *heatworld.com* и радиостанцию *heatradio*. Кроме того были созданы новые онлайн-бренды, такие как портал *Debrieffor* для «молодых женщин, которые всегда на связи» в Великобритании и медицинский портал *Praxisvitain* в Германии. Чтобы объединить весь цифровой портфель и управлять им, было создано новое операционное подразделение *Bauer Xcel Media*. В 2014 году на его долю пришлось €94 млн из €2,3 млрд продаж всей группы.

Задача этой книги — заставить менеджеров задуматься о радикальной трансформации бизнес-модели, продемонстрировав им, как использовать ДНК существующей бизнес-модели и одновременно успешно осваивать новые территории. Во второй части мы представим концепцию «перехода» к другим типам бизнес-моделей и проясним, где проходит разграничительная линия, которую необходимо пересечь, если вы действительно хотите радикально трансформировать свою бизнес-модель. Мы также проиллюстрируем, что подобные изменения необходимо проводить синхронизированно и сбалансированно, используя все подходящие рычаги трансформации бизнес-модели.

Примечания

1. B. W. Wirtz, A. Pistoia, S. Ullrich and V. Göttel (2016). Business models: Origin, developments and future research perspectives, Long Range Planning, 49, pp. 1–19.
2. B. Demil, L. Xavier, J. Ricard and C. Zott (2015). Introduction to the SEJ special issue on business models: Business models within the domain of strategic entrepreneurship, Strategic Entrepreneurship Journal, 9, pp. 1–11.
3. Вклад в сегодняшнее понимание бизнес-моделей внесли разные авторы, например, 1) *измерения*: C. Zott and R. Amit (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms, Organization Science, 18(2), pp. 181–99; 2) *типы*: O. Gassmann, K. Frankenberger and M. Csik (2014). The Business Model Navigator,

- FT Publishing, Harlow; C. Linz and G. Müller-Stewens (2012). Lösungsanbieterstrategien, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 65(12), pp. 1–24; 3) *семантика*: A. Osterwalder and Y. Pigneur (2010). Business Model Generation: A Handbook for visionaries, game changers, and challengers, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ; 4) *разработка (новых) моделей*: С. М. Christensen (1997). The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail, Harvard Business School Press, Boston, MA; Osterwalder and Pigneur, Business Model Generation; 5) *показатели различных моделей*: A. Afuah (2004). Business Models: A strategic management approach, Irwin/McGraw-Hill, New York. Они также внесли вклад в применение концепции бизнес-моделей на корпоративном уровне по сравнению с уровнем бизнеса: R. A. Burgelman and Y. L. Doz (2001). The power of strategic integration, Sloan Management Review, 42(3), pp. 28–38; H. Chesbrough and R. Rosenbloom (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, Industrial and Corporate Change, 11(3), pp. 529–55; G. Müller-Stewens and M. Brauer (2009). Corporate Strategy and Governance, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
4. G. Müller-Stewens and C. Lechner (2016). Strategisches Management, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart. See also M. W. Johnson, M. C. Christenson and H. Kagermann (2008). Reinventing your business model, Harvard Business Review, 86(12), pp. 59–67.
 5. K. J. Boudreau and L. B. Jeppesen (2015). Unpaid crowd complementors: The platform network effect mirage, Strategic Management Journal, 36, pp. 1761–77.
 6. B. Demil, L. Xavier, J. Ricard and C. Zott (2015). Introduction to the SEJ special issue on business models: Business models within the domain of strategic entrepreneurship, Strategic Entrepreneurship Journal, 9, pp. 1–11.
 7. G. Hamel (1996). Strategy as revolution, Harvard Business Review, 74(4), pp. 69–82.
 8. W. C. Kim and R. Mauborgne (2005). Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant, Harvard Business School Press, Boston, MA.
 9. A. Osterwalder and Y. Pigneur (2010). Business Model Generation: A hand-book for visionaries, game changers, and challengers, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
 10. E. Ries (2011). The Lean Start-Up: How constant innovation creates radically successful businesses, Portfolio Penguin, London.
 11. Термин «организация с экспоненциальным ростом» взят из S. Ismail, I. Malone and Y. Geest (2014). Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, cheaper than yours, Diversion Books, New York.
 12. O. Gassmann, K. Frankenberger and M. Csik (2014). The Business Model Navigator, FT Publishing, Harlow.
 13. F. M. Santos and K. M. Eisenhardt (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields, Academy of Management Journal, 52(4), pp. 643–71.

Они разработали типологию корректировки бизнес-модели в смысле реконфигурации сетей создания ценностей, а именно изменение связей, перераспределение, перемещение и возобновление. Или см. M. Sosna, R. N. Treviño-Rodríguez and S. R. Velamuri (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case, *Long Range Planning*, 43(2/3), pp. 383–407.

В их кейсе испанской розничной сети продуктов питания проанализирован процесс трансформации бизнес-модели и выделяется четыре этапа: 1) схема и проверка первоначальной бизнес-модели; 2) разработка бизнес-модели (как процесс обучения методом проб и ошибок); 3) увеличение масштаба бизнес-модели и 4) устойчивый рост. Однако еще не проводились исследования процесса трансформации бизнес-модели одного типа в другой.

14. A. G. Pateli and G. M. Giaglis (2004). A research framework for analysing eBusiness models, *European Journal of Information Systems*, 13(9), pp. 302–14.
15. D. J. Teece, G. Pisano and A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–33; D. J. Teece (2010). Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, 43, pp. 172–94.





Часть II

Как провести радикальную смену бизнес-модели

Если бизнес-модель испытывает давление, у компании есть три пути: во-первых, она может уйти из бизнеса (закрыть компанию или продать активы); во-вторых, она может попробовать оптимизировать и обновить текущую бизнес-модель, чтобы сделать ее ближе к потребностям и требованиям клиентов; в-третьих, она может заняться серьезными поисками более подходящего типа бизнес-модели. С точки зрения управления третий вариант, вероятно, является самым сложным, но и самым перспективным. Переход от одного типа бизнес-модели к более эффективному с целью защитить конкурентоспособность компании или восстановить ее означает управление глубоким стратегическим процессом обновления, включающим смену преобладающей логики и мышления.

Мы называем трансформацию бизнес-модели *переходом*, подчеркивая тот факт, что во времена периодических изменений на рынках и в отраслях постепенных улучшений или инноваций текущей бизнес-модели может оказаться недостаточно. Руководству нужна смелость пересечь линию на пути к радикально новой бизнес-модели. Но переходу на другой тип бизнес-модели часто мешают два фактора: препятствие в виде действующей бизнес-модели и препятствие в виде трудностей вхождения в новую модель. В результате риск неудачи довольно высок, но иногда невозможно гарантировать, что другой вариант обеспечит жизнеспособность компании в долгосрочной перспективе. Чтобы снизить риск неудачи, к трансформациям следует готовиться очень тщательно, с учетом специфических проблем управления.

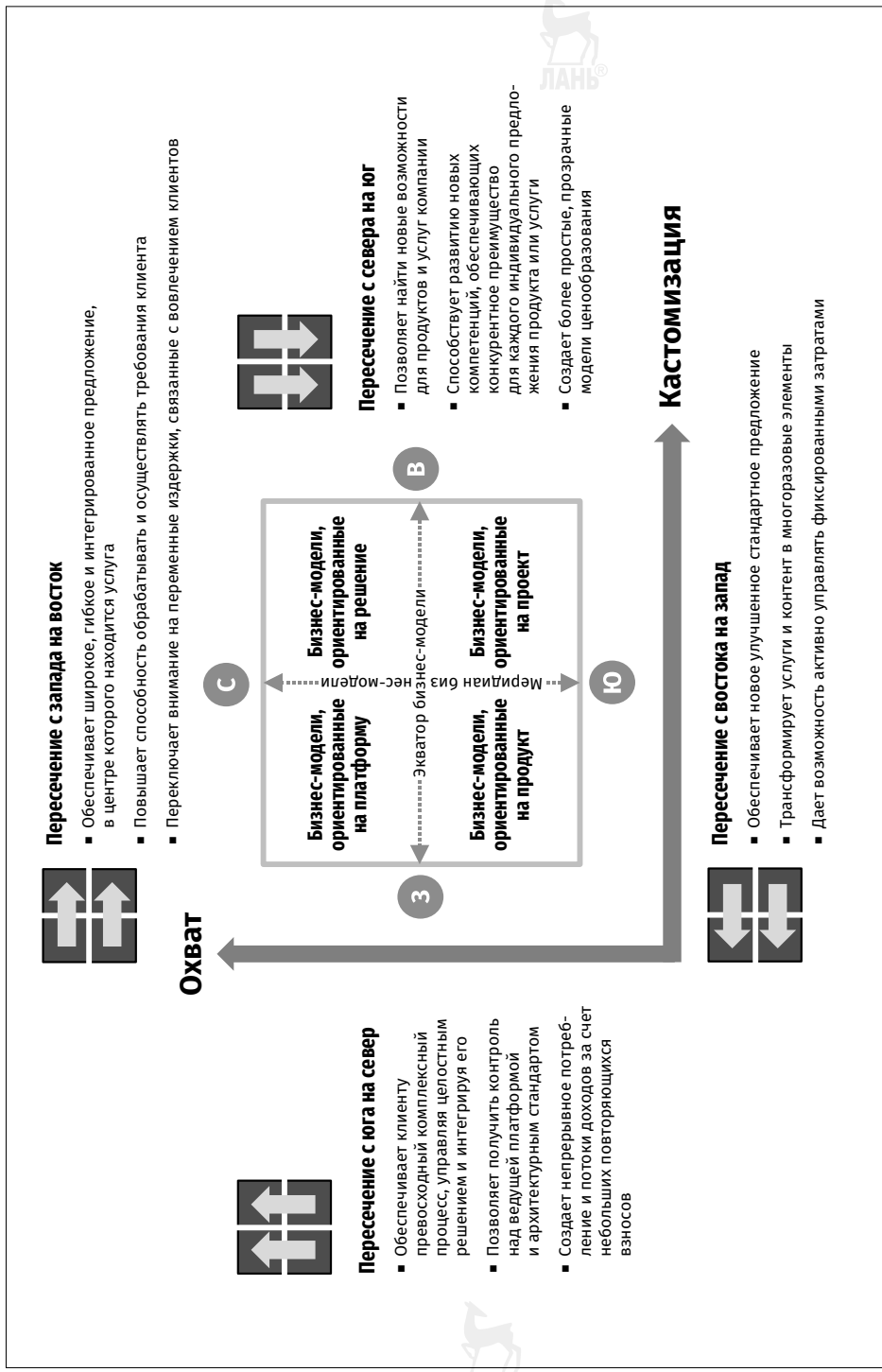
На рис. П.1 приведена основная структура этой книги: *схема трансформации бизнеса*. Опираясь на ранее представленную типологию, мы прокомментируем различные варианты, имеющиеся в распоряжении руководства компаний, желающего изменить бизнес-модель радикальным образом, перейдя через одну или даже обе следующие разграничительные линии:

- *Экватор бизнес-модели*. Пересечение экватора бизнес-модели подразумевает изменение степени охвата. К северу от экватора находятся бизнес-модели, опирающиеся на всесторонние и высокоинтегрированные транзакции, которые создают постоянный поток денежных средств. Бизнес-модели, расположенные к югу от экватора, опираются в основном на отдельные, единичные транзакции.
- *Меридиан бизнес-модели*. Пересечение меридиана бизнес-модели требует изменения степени кастомизации. К востоку от меридиана находятся бизнес-модели, опирающиеся на индивидуализированные предложения, а к западу — на стандартизированные массовые предложения (в том числе массовую кастомизацию).

Экватор и меридиан бизнес-модели можно пересечь в двух направлениях: с юга на север и с севера на юг (от транзакций с малым охватом к транзакциям с большим охватом, и наоборот), а также с запада на восток и с востока на запад (от отсутствия кастомизации к кастомизации, и наоборот). Кроме того, мы наблюдали случаи трансформаций не только в одном измерении (то есть пересечение экватора или меридиана), но и в двух (то есть пересечение и экватора, и меридиана). Во втором случае трансформация может происходить или непосредственно по диагонали, или поэтапно, путем пересечения линии сначала в одном измерении, а затем в другом.

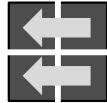
Схема трансформации бизнеса является инструментом, помогающим ориентироваться в процессе фундаментальной смены типов бизнес-моделей. Выбрав конкретную линию пересечения, команда руководства должна приступить непосредственно к процессу трансформации. По нашим наблюдениям, успешная радикальная трансформация требует изменений в трех областях:

1. *Работа с клиентами*. Изменения в работе отделов, взаимодействующих с клиентами, включают ценностное предложение бизнес-модели клиенту, а также всю деятельность, которую видит и ощущает клиент.
2. *Вспомогательные службы*. Изменения в деятельности организации, необходимые для ведения бизнеса, незаметные для клиента. Включают изменения важных ресурсов (таких как возможности или технологии).



Пересечение с запада на восток

- Обеспечивает широкое, гибкое и интегрированное предложение, в центре которого находится услуга
- Повышает способность обрабатывать и осуществлять требования клиента
- Переключает внимание на переменные издержки, связанные с вовлечением клиентов



Пересечение с юга на север

- Обеспечивает клиенту превосходный комплексный процесс, управляя целостным решением и интегрируя его
- Позволяет получить контроль над ведущей платформой и архитектурным стандартом
- Создает непрерывное потребление и потоки доходов за счет небольших повторяющихся взносов



Пересечение с севера на юг

- Позволяет найти новые возможности для продуктов и услуг компании
- Способствует развитию новых компетенций, обеспечивающих конкурентное преимущество для каждого индивидуального предложения продукта или услуги
- Создает более простые, прозрачные модели ценообразования



Пересечение с востока на запад

- Обеспечивает новое улучшенное стандартное предложение
- Трансформирует услуги и контент в многообразные элементы
- Дает возможность активно управлять фиксированными затратами

Кастомизация

Рис. 11.1. Схема трансформации бизнеса

3. *Механизмы монетизации.* Изменения в способах создания потоков дохода, и как это способствуют прибыльности.

Изменения всех трех аспектов деятельности компании необязательно происходят одновременно. Мы наблюдали случаи, когда компании начинали трансформацию бизнес-модели с изменений одного или двух этих аспектов. Однако процесс радикальной трансформации не должен заканчиваться в несбалансированном положении, так как работа с клиентами, вспомогательные службы и механизмы монетизации тесно взаимосвязаны. Если компания хочет использовать полный потенциал новой бизнес-модели, ей необходимо пересечь меридиан или экватор в работе с клиентами и подтянуть до этого же уровня два других аспекта. Иногда изменения в работе с клиентами становятся результатом изменений во вспомогательных службах (например, новые технологии) или механизмов монетизации (например, новые контракты с клиентами на основе подписки).

Кроме того, в каждом из этих аспектов мы наблюдаем постепенную трансформацию, так как многие организационные системы и процессы невозможно резко трансформировать и со временем они должны меняться. Таким образом, иногда бывает трудно оценить, в какой момент компания пересекла экватор или меридиан бизнес-модели. Чтобы помочь менеджерам отследить прогресс и убедиться, что трансформация идет в нужном направлении, в главе 11 мы представим профили бизнес-моделей, позволяющие оценить степень охвата и кастомизации в работе с клиентами, во вспомогательных службах и механизмах монетизации. В главах 4–6 мы подробно опишем пересечение разграничительной линии в одном измерении, а затем рассмотрим возможные пересечения по диагонали через оба измерения.



Изменение уровня охвата

04

Пересечение экватора при переходе от бизнес-модели с низкой степенью охвата к бизнес-модели с высокой степенью охвата или наоборот требует трансформации различных факторов эффективности (драйверы стоимости) в каждой из трех областей трансформации (таблица 4.1). Адаптация работы с клиентами включает изменение структуры предложения, способов потребления и отношений между продавцом и клиентами. Для трансформации вспомогательных служб компаниям требуется адаптировать компетенции и связи (например, партнерские), необходимые для работы бизнес-модели. И, наконец, механизмы монетизации также требуют изменения частоты поступления доходов, периодов полного покрытия расходов и модели ценообразования.

Переход к бизнес-моделям с более высокой степенью охвата

Когда в 2001 году компания Apple выпустила iPod, большинство людей думали, что это просто еще один MP3-плеер карманного размера, хотя и крутой, на котором можно хранить более тысячи песен. Мало кто догадался, что Apple начала переход из категории производителя продуктов к платформенной компании. Ценностное предложение iPod могло быть реализовано только в сочетании с платформой iTunes, позволяющей управлять музыкальными записями и легально покупать их онлайн, гладко интегрируя музыкальный контент. Следует отметить, что, когда компании-старожилы вроде Sony начали предпринимать ответные действия и приступили к выпуску собственных продуктов, они метили не в ту бизнес-модель Apple. Они по-прежнему воспринимали Apple как производителя продуктов, хотя стратегия Стива Джобса уже была направлена на создание платформы и экосистемы, о чем он говорил в интервью в апреле 2003 года:

Представив iTunes Music Store, мы создали первую законченную экосистему эры цифровой музыки... Мы дали возможность легально покупать

Таблица 4.1. Факторы эффективности (драйверы стоимости) при трансформации бизнес-модели в направлении с севера на юг и наоборот

Область Пересечение	Работа с клиентами	Вспомогательные службы	Механизмы монетизации
СЕВЕР Всесторонние и интегративные транзакции	Всестороннее ценностное предложение <ul style="list-style-type: none"> Объединение критической массы продуктов и услуг с целью удовлетворения потребностей клиентов. Частое потребление. Стратегические отношения, ориентированные на удержание клиентов 	Интегрированные (архитектура) <ul style="list-style-type: none"> Использование собственной или полуоткрытой архитектуры. Мастерство при создании объема путем управления горизонтальными связями. Использование сетевого эффекта 	Абонентская плата <ul style="list-style-type: none"> Устойчивый поток долгосрочных доходов (например, подписка, SLA). Долгосрочное покрытие расходов (жизненный цикл прибыльного клиента)
Пересечение с юга на север	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечивает превосходный комплексный процесс, управляя целостным решением и интегрируя его. Предлагает клиенту превосходный опыт. Способствует подходу, ориентированному на удержание и вовлечение клиента 	<ul style="list-style-type: none"> Позволяет получить контроль над ведущей платформой и архитектурным стандартом Расширяет базу компетенций компании (горизонтальных) и создает экосистему сопутствующих товаров и услуг. Способствует более частым инновациям в предложении 	<ul style="list-style-type: none"> Создает непрерывное потребление и потоки доходов за счет небольших повторяющихся взносов. Усиливает интегрированное ценообразование с помощью моделей потребления по подписке. Концентрирует внимание на жизненных циклах прибыльных клиентов

Пересечение с севера на юг

- Обеспечивает создание убедительного ценностного предложения для одиночных предложений.
- Позволяет найти новые возможности для продуктов и услуг компании
- Делает акцент на приобретение новых клиентов

- Способствует развитию новых компетенций, обеспечивающих конкурентное преимущество для каждого индивидуального предложения продукта или услуги.

- Устанавливает тесное взаимодействие с поставщиками

- Способствует краткосрочному планированию денежных поступлений.

- Способствует покрытию расходов на жизненный цикл продуктов и услуг.

- Создает более простые, прозрачные модели ценообразования

ЮГ

Одиночные транзакции

Единственное ценностное предложение

- Наличие очень узконаправленного предложения.
- Реализуется в виде одиночной, независимой транзакции.
- Временные отношения с клиентом, связанные с транзакцией

Одиночная (архитектура)

- Ведущие инновации и компетенции, связанные с процессом.
- Мастерская оптимизация эффективности с помощью вертикального управления поставщиками

Единичные продажи

- Одноразовые доходы (например, контракты на размещение).
- Краткосрочное покрытие расходов (трибильная транзакция).
- Прозрачная политика расходов и ценообразования



музыку в сети... Мы дали возможность управлять записями с помощью iTunes Jukebox... Мы дали возможность слушать музыку на ходу с помощью iPod... То есть мы создали законченное решение для цифровой музыки¹.

С помощью интегрированного и всестороннего предложения, состоящего из устройства, программного обеспечения, контента и платформы, Apple смогла предложить комплексный процесс для цифровой музыки, дав клиентам причину оставаться в экосистеме Apple («привязка») и затруднив конкуренцию с интегрированным предложением Apple для других компаний в индивидуальных сегментах. Как известно, история продолжилась с выпуском iPad, iPhone, Apple TV, стриминговым сервисом Beats Electronics, Apple Watch и т. д. — но каждое из устройств или услуг всегда интегрировано с платформой iTunes, и App Store является центральным узлом. Чем больше контента и персональных устройств включает в себя эта цифровая экосистема, тем больше преимуществ обретает клиент, если остается с Apple и совершает следующую покупку.

Компания совместных попутных поездок Uber в настоящее время производит переворот в индустрии перевозок. Uber объединяет множество местных и индивидуальных поставщиков услуг по перевозкам пассажиров в интегрированное предложение и управляет комплексным процессом перевозок как можно более удобным для пользователей образом. Подобные новые участники рынка подрывают status quo на сформировавшемся рынке — в данном случае рынке услуг такси. Но может ли сформировавшаяся компания оспорить правила, принятые в индустрии, несмотря на отсутствие преимущества создания бизнес-модели с нуля, имеющиеся у стартапов?

Компания Daimler, традиционный производитель автомобилей, также заслуживает более пристального внимания. В 2008 году компания запустила каршеринговый сервис car2go. Чтобы удовлетворить требованиям социальных изменений (например, экономика совместного потребления), компания решила предложить гибкий и экологически ответственный сервис совместного пользования автомобилями. После регистрации клиенты могут спонтанно арендовать машины или бронировать их заранее и пользоваться столько, сколько им нужно. Оплата взимается поминутно, также имеются почасовые и посуточные тарифы. После использования автомобиль можно оставить на любой общественной парковке в границах города. Платформа car2go имеет большой коммерческий успех и доступна более чем в 30 городах Европы и Северной Америки. В 2015 году сервис начал работу в Китае. Тем не менее в Daimler поняли, что потребности клиентов продолжают развиваться в сторону интегрированных комплексных решений

в области мобильности, предлагающих лучший способ добраться из пункта А в пункт В, независимо от того хочет или может клиент управлять автомобилем. В июле 2012 года компания запустила Daimler Mobility Services AG и платформу транспортных пассажирских услуг moovel. Исполнительный директор moovel говорит: «Цель moovel — обеспечить жителей городов всеми возможными способами передвижения. Это позволит нам всегда предлагать лучший способ попасть из пункта А в пункт В общественным транспортом, на такси, лимузинах, арендованных машинах, арендованных велосипедах, с помощью каршеринга, поездом, междугородним автобусом или самолетом. Мы приглашаем всех, кто может помочь нам в достижении этой цели»². С запуском платформы moovel, интегрирующей услуги различных поставщиков услуг перевозок, упрощающей их взаимодействие и улучшающей опыт пользователей, Daimler снова трансформировала свою бизнес-модель с односторонней, включающей car2go в качестве изолированного предложения, на открытую платформу с более широким охватом. В настоящее время moovel обрастает множеством вспомогательных услуг, обеспечивающих еще более гибкую мобильность пользователей. Сервис продолжает расширять границы за пределы Германии и ЕС.

На примере Apple и Daimler мы видим, как компании переходят с бизнес-модели, ориентированной на продукт, на бизнес-модель, ориентированную на платформу, и становятся операторами нового, интегрированного, комплексного сервиса, обеспечивающего пользователям превосходный опыт и претендующего на введение новых стандартов в отрасли. Привлекательность такого шага понятна: продукты в большинстве случаев производят всего один поток доходов, а платформы — много³.

Когда компании переходят с бизнес-модели, ориентированной на проект, на бизнес-модель, ориентированную на решение, они хотят предложить клиентам не только индивидуальные продукты и услуги, но и более широкие решения, сочетающие в себе множество продуктов и услуг, позволяющих решить более широкие проблемы клиента и получить более высокую маржу, чем в традиционном, более узконаправленном бизнесе. Возьмем, например, Sociedad Ibérica de Construcciones Eléctricas, SA (SICE) — испанскую строительную компанию, которая трансформировалась в поставщика решений по оплате проезда по платным дорогам. Чтобы обеспечить оптимальное решение, компания использует не только собственные предложения, но и лучшие предложения других поставщиков. Ее миссия — «обеспечить дополнительные услуги путем интеграции ряда технологий и систем, как собственных, так и принадлежащих третьим сторонам, чтобы предложить каждому клиенту лучшее для него решение»⁴. Опираясь на свой обширный опыт в области



строительства, компания вышла на рынок оплаты проезда по автомагистралям и работает над всеми этапами проекта — от разработки до управления. Компания Bilfinger Berger, которая занимается проектированием, строительством, техобслуживанием и управлением сооружениями и объектами в промышленном, энергетическом и жилищном секторе и имеет более 70 000 сотрудников по всему миру, пошла аналогичным путем. Она планирует и строит недвижимость и дополнительно предлагает управление зданиями в течение их полного жизненного цикла. Bilfinger Berger обеспечивает, например, надежную работу нефтеперерабатывающего завода, управляя всеми предприятиями компании. Ее бизнес-модель, ориентированная на решение, сочетает две вспомогательные характеристики — инженерную компетенцию и сервисное мышление. В 2010 году около 80% продаж компании пришлось на услуги и только 20% на строительство; в 2014 году общая выручка составила €7,7 млрд. Трансформация в направлении большего охвата была еще более радикальной в случае промышленного подразделения Siemens Group. Опираясь на накопленный проектный опыт в области ветряных турбин, интеллектуальных энергосистем и строительных технологий, Siemens в марте 2015 года запустила платформу Siemens Cloud for Industry, предназначенную для совместных инновационных проектов, возглавляемых клиентами. Siemens вместе с клиентами создает индивидуальные промышленные решения для комплексных проектов интернета вещей. Клаус Хельмрих, исполнительный член совета директоров Siemens AG, говорит: «Создание новой облачной платформы внесет значительный вклад в развитие автоматизации в цифровом формате. Эффективные услуги по анализу данных индустрии являются важной частью нашей цифровой стратегии»⁵. Таким образом, когда речь идет о создании индивидуальных решений, Siemens становится поставщиком платформы и в то же время действует в рамках бизнес-модели, ориентированной на проект. Применяя подход экосистемы, имеющий открытый стандарт подключения, компания позволяет клиентам, производителям оригинального оборудования и разработчикам приложений разрабатывать новые решения для оптимизации эффективности активов, потребления энергии и ресурсов и техобслуживания оборудования и предприятия. Растущая экосистема поставщиков сопутствующих услуг увеличивает число добавляющих ценности предложений и, следовательно, охват портфеля предложений — и притягательность платформы.

Если компания намерена трансформировать свою бизнес-модель с юга на север, ей необходимо увеличить степень охвата. Это подразумевает, что компания будет двигаться от одиночных к более всесторонним, интегрированным транзакциям и строить более прочные отношения с клиентами.

Для этого необходимо создать общее основание, интегрирующее в архитектуру разнообразный набор продуктов и услуг различных участников конкретной экосистемы. Клиент готов согласиться только на образующую в результате липкость, если возрастающие преимущества обеспечиваемого комплексного процесса превысят альтернативы (например, с помощью сетевого эффекта, пользовательского опыта, объема функционала). Новый процесс можно стандартизировать или оставить индивидуальным.

Переход с бизнес-модели, ориентированной на продукт, на бизнес-модель, ориентированную на платформу, часто подразумевает, что компания начинает предоставлять дополнительные услуги для новых стандартизированных процессов на основе цифровой платформы с целью привлечь новых клиентов. Это делает портфель предложений более всесторонним и повышает уровень инноваций, особенно когда поставщик платформы также предоставляет третьим сторонам право добавлять дополнительные услуги и связывать их с клиентской базой платформы.

Аналогично переход с бизнес-модели, ориентированной на проект, на бизнес-модель, ориентированную на решение, опирается на созданное общее основание для интеграции различных услуг и продуктов, но здесь цель заключается в разработке и управлении индивидуальными процессами. В этом контексте продукты выступают в качестве фактора, позволяющего предложить процесс как услугу. Компании необходимо использовать сформировавшиеся отношения с клиентом для создания целостного решения проблемы конкретного клиента.

Успешное пересечение разграничительной линии с юга на север в схеме трансформации бизнеса (рис. II.1) требует: 1) *изменения работы с клиентами и переход с одиночного ценностного предложения на всестороннее и интегрированное*; 2) *трансформации организационной работы вспомогательных служб компании с одиночной архитектурой на платформенное основание и экосистему* и 3) *перевода механизма монетизации с единичных продаж на абонентскую плату по схеме SLA или подписке*.

Изменение работы с клиентами: с одиночных на всесторонние ценностные предложения путем обеспечения лучшего качества интегрированных комплексных услуг

Чтобы изменить бизнес-модель с низкой степенью охвата на бизнес-модель с высокой степенью охвата, компании необходимо отойти от сформировавшегося ценностного предложения, сосредоточенного на одиночном

продукте или услуге и, двигаясь вперед, *сосредоточиться на лучшего качества комплексных процессах в качестве услуг, управляя целостными решениями и интегрируя их*. Это верно и если процесс высокостандартизирован и его можно расширять, как показывают примеры Apple, Uber и moovel, и если разработан для конкретного клиента, как мы видели на примерах компаний SICE, Bilfinger Berger и Siemens, каждая из которых обеспечивала индивидуальные решения с помощью тесной интеграции клиента на последних этапах проектов. Мы знаем, что постепенный рост преимуществ обеспечиваемого комплексного проекта также должен превосходить альтернативы в среднесрочной перспективе, чтобы клиенты приняли липкость предложения поставщика.

Концепция выходит за рамки опыта, напрямую связанного с предложением, как демонстрирует Nike+. Эта платформа использует данные с сенсора в обуви для бега и позволяет спортсменам отслеживать статистику своих результатов и успехов, а также общаться с другими бегунами и делиться маршрутами. В феврале 2012 года генеральный директор Nike Марк Паркер сказал: «Nike+ позволяет нам связывать физический мир спорта с элементами социальных сетей и создавать более яркие впечатления для каждого спортсмена. Это гораздо больше, чем просто обувь. Для Nike это кардинальное изменение»⁶.

Еще один ключевой фактор успешных отношений с клиентами определяется способностью предложить превосходный опыт каждому клиенту в любой конкретной точке контакта. Расширение многоканального маркетинга и коммерческого подхода помогает обеспечить устойчивое впечатление от бренда во время путешествия клиента по всем физическим и виртуальным каналам взаимодействия и указывает на важность исключительного опыта.

Когда речь заходит о подходе к продажам, компании необходимо переключить внимание с одиночных сиюминутных запросов клиентов на долгосрочные или хотя бы среднесрочные. Компания должна применять методы вовлечения и удержания клиентов, и вся деятельность по работе с клиентами должна быть направлена на создание и поддержание лояльности клиентов. Несмотря на развитие онлайн-каналов, важность прямых продаж не уменьшилась. Даже при бизнес-модели, ориентированной на платформу, например программное обеспечение как услуга (SaaS), сравнительно высокая доля выручки по-прежнему приходится на традиционные продажи. Вместо того, чтобы «закрывать сделки», компаниям следует «открывать сделки», то есть обеспечивать преимущество продолжающихся отношений с тем же поставщиком в виде серии будущих транзакций. Если вы движетесь в сторону бизнес-модели, ориентированной на платформу, в первую очередь внимание

следует уделить состоянию основания, а затем продаже расширений и вспомогательных услуг. Если вы движетесь в сторону бизнес-модели, ориентированной на решение, компании необходимо установить тесные партнерские отношения с клиентами на основе ценностной, многолетней модели продаж. Часто требуется перемещение фокуса продаж на новые центры закупок. У компании Xerox центры закупок сместились с администрации предприятий, которые закупали принтеры, на директоров по информационным технологиям, которые подписываются на услуги управления процессами. Жизнеспособными инструментами вовлечения и удержания клиентов являются активное управление ставками при продлении подписки, если речь идет о платформенном бизнесе на основе подписки, и приведение собственных целей в соответствие с целями клиентов. Например, решение с фиксированной ставкой компании Rolls-Royce направлено на максимальное увеличение полетного времени, что соответствует стратегическим намерениям авиакомпаний. Со своей стороны Rolls-Royce с большей вероятностью одобрит предварительные инвестиции в спецификации клиента, если ожидаются доходы в среднесрочной перспективе, например, в рамках контракта, рассчитанного на несколько лет.

Если компания движется в северном направлении, ее торговая отчетность и система стимулов нуждается в приведении в соответствие друг с другом. Единицы измерения прогресса должны быть сосредоточены на росте продаж успешно вовлеченным клиентам и удовлетворении их потребностей. Вместо того чтобы считать чистое количество новых клиентов и квартальные квоты продаж, внимание следует переместить на частоту продления контрактов или совокупный темп роста, то есть количество новых клиентов минус коэффициент оттока старых⁷. Стимулы должны быть приведены в соответствие и даже связаны перекрестно между всеми командами, работающими с клиентами, и служить одной и той же основной цели — прочным отношениям с клиентами. Важно, чтобы люди понимали, как компания зарабатывает деньги и какие рычаги и модели поведения способствуют росту маржи. В первые годы существования Netflix ее сотрудники уделяли слишком много внимания росту числа подписчиков, не осознавая, что расходы опережали этот рост. Поэтому компании пришлось вкладывать средства в покупку DVD, создание центров дистрибуции и заказ оригинальных программ, прежде чем она начала зарабатывать на новых подписчиках. Сотрудникам нужно было понять, что, несмотря на рост выручки, затраты на управление и эффективность тоже имеют значение. И если в компании есть система премирования, люди должны понимать, какая стратегия лежит в ее основе и что они должны делать, чтобы повысить свою премию⁸.

Короче говоря, трансформация работы с клиентами при переходе в направлении с юга на север требует новых возможностей для отдела продаж (перехода с предложения отдельных свойств или функций на опыт обработки данных), новых целей и системы стимулов (перехода с квартальных квот на стратегическое выстраивание отношений) и новой культуры в целом (переход с закрытия сделок / «охоты» на открытие сделок / «фермерство»).

Трансформация вспомогательных служб: от создания самостоятельной ценности к сетевой интеграции путем создания основания для платформы и экосистемы

При переходе от бизнес-модели с низкой степенью охвата к бизнес-модели с высокой степенью охвата конкурентное преимущество компании больше не состоит исключительно в ее способности обновлять и оптимизировать свои предложения. Компании необходимо *установить контроль над ведущей платформой, играющей роль общего основания для интеграции архитектурно разнообразных предложений с целью обеспечить неразрывный комплексный процесс*⁹. Иными словами, основная компетенция компании переключается с создания собственных результатов (вертикально интегрированных) в форме продуктов или проектов на управление и сбор предложений в сети поставщиков с целью обеспечить интегрированные комплексные процессы (горизонтально интегрированные). Если компания хочет играть роль организатора, клиент должен ощущать, что вклад поставщика платформы в среднерыночные требования является адекватным; он должен содержать стратегическую часть комплексного решения. Схема такого интегрирующего архитектурного основания должна соответствовать специфическим требованиям бизнес-модели по достижению охвата транзакции. Когда компания трансформируется с целью стать поставщиком платформы для стандартизированных процессов, стремящихся к увеличению масштаба за счет сетевого эффекта, основание должно быть рассчитано на активную интеграцию предложений и управление пользователями, будь то продавцы, покупатели или поставщики сопутствующих услуг. Если компания стремится стать независимым поставщиком решений для индивидуализированных процессов, основание прежде всего должно обеспечивать целостность клиентского решения, то есть все стороны должны работать сообща и решать проблему клиента целостно. Таким образом, при индивидуализированном подходе необходима платформа, позволяющая создавать — на проектной основе — решения для конкретных клиентов, как мы видели на примере Siemens Industry. В любом случае компания должна решить, устанавливать

ей собственный или (полу)открытый архитектурный стандарт. Собственные стандарты являются жизнеспособным вариантом только для компаний, обладающих компетенциями и ресурсами для их фактического создания. В качестве альтернативы группа компаний может объединить усилия и создать общий стандарт или применить существующий (полу)открытый стандарт. Открытая операционная система Android для мобильных телефонов компании Google является примером такого стандарта. Android стала доминирующим стандартом на рынке, так как демонстрирует значительный прогресс по сравнению с предыдущей ситуацией, когда каждому производителю мобильных телефонов приходилось разрабатывать собственную операционную систему и приложения. Этот пример представляет полную противоположность собственническому подходу компании Apple, имеющей iOS, OS X, tvOS и т. д. Какой бы стандарт компания ни выбрала, открытый или собственный, если она движется на север, то должна добиться определенного уровня влияния на архитектуру и поддерживать его, чтобы обеспечить финансовую устойчивость бизнес-модели. Следовательно, может возникнуть ситуация, когда компания продвигает архитектурный стандарт, который она может контролировать, вместо того чтобы присоединиться к открытому стандарту в качестве еще одного члена консорциума.

Движение на север требует от компании *расширения базы компетенций* в новые дополнительные области с помощью собственной деятельности в рамках НИОКР или путем привлечения специалистов из других отраслей или приобретения компаний, как, например, Apple приобрела Beats International для выхода на рынок музыкального и видеостриминга. Чем сложнее требования клиентов, тем труднее обеспечить все эти предложения с помощью ограниченных ресурсов и возможностей одной компании. В этом случае компания должна *создать экосистему партнеров*, которые могут дополнить ее портфель (например, с помощью добавочных элементов или услуг), и обеспечить клиентам всесторонне предложение, интегрированное через общий архитектурный стандарт. Чтобы экосистема партнеров росла, компаниям необходимо с помощью профессионального менеджмента завоевать и удержать поставщиков вспомогательных услуг, развивать сотрудничество с партнерами и среди них (например, с помощью совместных инноваций) и потенциально расширять модель участия в прибыли¹⁰. Все эти аспекты требуют действенных и эффективных процессов, систем и структур, включая быстрое привлечение партнеров. В то же время партнерство может стать основой дополнительных потоков доходов, например, с партнеров можно взимать плату за применение архитектурного стандарта. Однако следует избегать ситуаций, когда поставщики

вспомогательных услуг приобретают слишком большое влияние и начинают поглощать значительный потенциал маржи из экосистемы. Создание «притяжения» вокруг платформы, то есть привлечение других к разработке предложений или даже бизнеса на основе платформы, требует от компаний демонстрации своих лучших умений и добавления самой высокой ценности. Основные преимущества притяжения партнеров через сильную экосистему включают экономию от масштаба на основе сетевого эффекта, что делает платформенные решения липкими. Но это же ведет к основной проблеме при трансформации в северном направлении на пути к инновациям экосистемы, основанной на платформе, а именно к усложнению, так как количество интерфейсов сотрудничества с другими поставщиками и партнерами растет экспоненциально, и, как следствие, к более сложному управлению экосистемой.

Компания LEGIC, часть шведской Kaba Group, является поставщиком технологии идентификации, например, для контроля над доступом к открытию и закрытию дверей. Компания трансформировала свою бизнес-модель с ориентированной на продукт, в рамках которой предлагала продукт типа «ключ и замок» (смарт-карты и замки со считывателем), в бизнес-модель, ориентированную на платформу для мобильных решений идентификации (смартфоны, замки со считывателями) плюс платформа доверительных услуг для аутентификации на смартфонах (через учетные данные) и набор инструментов для разработки индивидуализированных приложений. В результате отель может предложить услуги мобильного доступа без ожидания через собственное приложение, и постояльцы могут не регистрироваться у стойки, а сразу направляться в свой номер. Для будущих бронирований приложение помогает отелю пресекать бронирования онлайн-агентов и улучшать маржу с помощью прямых бронирований. Основой успеха платформы LEGIC стала ее экосистема операторов сотовой связи, обеспечивающая безопасный доступ к SIM-картам пользователей для управления учетными данными.

Большинство компаний, производящих трансформацию с юга на север, рано или поздно начинают предлагать управление интегрированным комплексным процессом. Поставщик берет на себя заключение контрактов по операциям и ответственность за процесс клиента, для которого это является аутсорсингом. То есть происходит радикальный сдвиг с управления внутренним процессом — иначе говоря, управления собственными операциями и процессами — к управлению определенной частью операций и процессов клиента от его имени. Мы уже говорили о компании Xerox, которая управляет процессом документооборота, Bilfinger Berger, управляющей

цельми предприятиями, эластичной облачной инфраструктуре Amazon Web Services и комплексных процессах перевозок клиентов moovel, что требует глубокого понимания сценариев и полных процессов клиентов. Организация подобной службы поддержки операций с нуля — крупное предприятие, так как требует новых навыков и компетенций, а также значительных инвестиций. Поскольку (внутренний) оператор в том числе отвечает за техобслуживание, поддержку и новый функционал, компания, осваивающая эту область, нуждается в создании требуемых возможностей внутри собственной организации, приобретении соответствующих компаний или партнерских отношениях с третьей сторонами (например, для управления конкретным приложением в качестве поставщика облачных вычислений, которое отличается в зависимости от типа приложения). Кроме предложения основного функционала, необходимо установить факторы контекста вроде доступности услуг, восстановления работы в аварийных ситуациях и безопасности. Поскольку юридическая ответственность за разработку, уместность и показатели возложена на подрядчика, риск переходит от клиента к поставщику, поэтому должно быть предусмотрено профессиональное управление рисками или адаптировано к другим условиям имеющегося. Работая в рамках соглашения по уровню обслуживания (SLA), компаниям необходимо применять измерительные и аналитические инструменты, позволяющие получить прозрачные данные о показателях и проактивно реагировать на изменения, которые могут повлиять на уровень обслуживания и оказать воздействие на успех клиентов. Клиенты ожидают, что услугу обеспечит одно контактное лицо в оговоренном качестве. Если части цепочки поставок обеспечиваются за счет субподряда третьих сторон, необходима еще более строгая система контроля, потому что контрактные обязательства полностью принадлежат поставщику платформы или решения, например, когда партнеры руководят работой центров сбора данных, но SLA заключено с поставщиком платформы. Беря на себя управление интегрированным комплексным процессом — иначе говоря, операциями и обеспечением услуг клиенту, — компания должна пользоваться возможностью чаще применять в своем предложении инновации и улучшать операции. Гибкие подходы позволяют выпускать новые варианты предложений гораздо быстрее, чем раньше, сокращая циклы обучения с помощью повторной обратной связи, получаемой от клиента¹¹. Новые интегративные подходы помогают преодолеть функциональную разобщенность и способствуют тесному сотрудничеству между такими направлениями, как управление продукцией, разработка, обеспечение качества и операции с целью улучшения клиентского опыта и более быстрого выхода на рынок.

Изменения в механизмах монетизации: от разовых продаж к абонентской плате на основе схем SLA и подписки

При движении в северном направлении компании необходимо переключиться с разовых продаж на потоки регулярных поступлений доходов в результате серий транзакций. Это требует создания постоянного потребления и потока доходов, а также потенциально введения соглашения по уровню обслуживания (например, программное обеспечение компании Adobe в форме времени доступности, Liebherr Mining в форме времени работы, Rolls-Royce plc в форме фиксированной стоимости техобслуживания двигателей в течение длительного времени). Как уже говорилось, необходимо установить новые системы контроля, отчетности и стимулов, которые отражали бы ваше стремление добиться лояльности клиента и поддерживать ее, например, оценивая и стимулируя рост успешно вовлеченных клиентов в форме совокупного темпа роста. Отдел, занимающийся выставлением счетов, также должен быть технически готов к большим объемам работы, который со временем возникнет в результате серии транзакций. И наконец, требуются новые модели ценообразования, более соответствующие потреблению услуг, а также серии транзакций.

Двигаясь в северном направлении, необходимо адаптировать модели ценообразования. Ценообразование бизнес-модели, ориентированной как на продукт, так и на проект, можно считать относительно прозрачным, так как оно включает основное предложение и часто разбивается на стоимость отдельных элементов. В отличие от них бизнес-модели, ориентированные на платформу и решение, где предложения являются более всесторонними и интегративными, требуют более интегративной модели ценообразования. Поскольку предложение потребляется главным образом как всесторонняя услуга, стоимость ее отдельных элементов не выделяется. Эти целостные модели часто имеют единую общую цену, включающую весь поток потребления, или же цена определяется в зависимости от пользования, что затрудняет сравнение цены решения или услуги с предложениями конкурентов. Таким образом, взаимное субсидирование не заметно со стороны, например, когда поток денежных средств от вспомогательных, расширенных услуг или обновлений покрывает затраты на развитие платформы.

Чтобы перейти от разовых продаж к модели регулярных доходов, компании могут ввести схемы оплаты по подписке. В отличие от моделей монетизации, независимых от использования, включающих начальные капиталовложения, постоянную плату за предоставление услуг поддержки



и потенциально связанные с ними инвестиции в инфраструктуру, модели, основанные на подписке, превращают фиксированные затраты клиента в переменные; таким образом, все затраты по обеспечению предложения оказываются на стороне продавца. Платя абонентскую плату, клиент получает доступ к продукту или услуге на конкретный период времени или определенное количество раз — чаще на ежемесячной или годовой основе. То есть разовая продажа предложения превращается в регулярную. Подписка может возобновляться с определенной периодичностью и активироваться автоматически. Если имеются данные об интенсивности использования услуги клиентом, цена может формироваться на основе этих параметров, например, плата может взиматься за транзакцию, событие и т. д. Как упоминалось в главе 3 на примере Skure, модель «фримиум» обеспечивает бесплатные услуги или контент в ограниченной форме, а доступ к премиум-функциям предоставляется только платным подписчикам. Когда цена привязана к фактическому потреблению уровня услуг (с оплатой по факту оказания услуги), потоки доходов становятся предсказуемыми, а потоки затрат — более управляемыми, что может сделать компанию более сильной и способной преодолеть краткосрочные экономические спады.

Пример компании LEGIC продемонстрировал, что выявление подходящей модели монетизации для бизнес-модели, ориентированной на платформу, — нелегкая задача, потому что сначала непонятно, кто за что платит и каким образом. Когда необходимо принять решение о ценообразовании, хорошо бы узнать, какие схемы оплаты уже известны и используются для перехода к новой модели монетизации. LEGIC тесно сотрудничала с рядом пробных клиентов, в том числе отелем Cromwell в Лас-Вегасе, и обнаружила, что цены на смарт-карты должны опираться на традиционную логику потребления (за единицу), а плата за установленные на дверях замки должна взиматься на основе годовой подписки (за замок в год). Как мы видим, при раннем выходе на рынок у компаний есть возможность формировать ожидания клиентов и эффект привязки.

С точки зрения прибыли движение на север может оказать значительное влияние, особенно если компания берет на себя операции клиента и управление его процессами. В то время как клиент, прибегнувший к аутсорсингу, превращает фиксированные затраты в переменные, поставщик, осуществляющий интегрированный комплексный процесс от имени клиента, должен сделать значительные вложения в инфраструктуру (например, центр сбора данных в качестве провайдера облачных вычислений). Чтобы выполнить план по уровню маржи, следует активно управлять совокупной стоимостью операций (ТСО), так как большинство затрат возникает на более

поздних этапах жизненного цикла активов. Следовательно, *акцент следует делать на жизненных циклах прибыльных клиентов.*

Как мы видели, в настоящее время в SAP происходит крупнейшая в истории компании трансформация — переход от традиционной модели бессрочной лицензии к модели локального программного обеспечения по подписке для облачных вычислений¹². Основная проблема заключается в том, что на время переходного периода доходы, выручка и цена на акции почти наверняка упадут, потому что вначале меньший прирост дохода от подписки будет недостаточен, чтобы покрыть соответствующие затраты на операции и продажи. Чтобы сделать облачный бизнес прибыльным, на модель облачной подписки должна перейти критическая масса пользователей. Опора на собственные разработки программного обеспечения и приобретение компаний, специализирующиеся на облачных вычислениях, такие как Ariba, SuccessFactors и Concur, обширный портфель программного обеспечения как услуги (SaaS) и платформы как услуги (PaaS) способствовали значительным изменениям механики прибыли и убытков компании. Поэтому, когда в третьем квартале 2015 года SAP сообщила, что доходы от подписки взлетели на 90% и достигли €600 млн, а доходы от лицензий на локальное программное обеспечение по-прежнему росли на 4% в год и достигли около €1 млрд, рынок акций отреагировал положительно.

Выводы

Основной проблемой при пересечении разграничительной линии с юга на север является разработка предложения с очень широким охватом, действительно выгодным для клиентов. Это возможно, только если мы сможем создать и возглавить экосистему поставщиков вспомогательных услуг и если будем контролировать ведущую платформу и архитектуру. Это нелегко, особенно в отношении производителей. Многие производители по-прежнему считают, что могут предложить все услуги, необходимые для полного обслуживания клиентов. Но существует значительный риск переоценить себя. Поэтому собственническое мышление необходимо преодолеть и заменить мышлением открытой экосистемы. В некоторых случаях требуется даже сотрудничество с прямыми конкурентами, чтобы контролировать их долю в распределении прибыли. В качестве примера можно привести покупку у Nokia бизнеса цифровых карт Here автопроизводителями Audi, BMW и Daimler. Другая проблема заключается в том, что в прошлом производители привыкли, что поблизости всегда есть несколько поставщиков, ожидающих новых заказов в рамках вертикальных отношений, но теперь

им придется работать с партнерами на равных. Монетизацию бизнес-модели придется создавать с помощью потоков доходов, состоящих из более низкой, но регулярной абонентской платы на основе подписки. Однако остается неясным вопрос, хватит ли компании ликвидности, чтобы преодолеть период, когда разовые продажи сократятся, а абонентская плата еще не наберет силу. Что касается разработки ценовых схем на основе интенсивности использования, то для этого компании необходим доступ к историческим данным клиента.

Переход к более узконаправленным моделям

В 1990-е годы аудиторские фирмы вроде Arthur Andersen, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, Price Waterhouse и Coopers & Lybrand (называемые «Большая шестерка») хотели трансформироваться в «поставщиков решений» для своих клиентов. Идея состояла в том, чтобы предложить «все покупки в одном месте». Выдвигался аргумент, что, имея более полное представление о клиенте, можно обеспечивать более качественные консультации. Они провели трансформацию, диверсифицировав свою деятельность внутренне или внешне с помощью налогового, юридического и стратегического консалтинга, а также ИТ и финансовых услуг и установив единый подход к отношению с клиентами, которыми управлял один из партнеров. Но возникли сомнения, соответствует ли это все определенной законом независимости аудиторов. Насколько «независимой» может быть аудиторская фирма, если значительная часть ее доходов поступает от одного клиента? И могут ли клиенты быть уверенными, что информация из одного подразделения не просочится в другое? После скандала в компании Enron законодательство было изменено, чтобы аудиторы не могли предоставлять консультационные услуги своим клиентам. В 2002 году компания Arthur Andersen прекратила существование из-за причастности к скандалу. На рубеже веков «Большой шестерке» пришлось сменить бизнес-модель на ориентированную на проект и снова целиком посвятить себя аудиторской деятельности. Вновь образованные компании вроде Accenture и BearingPoint отпочковались от Arthur Andersen и KPMG, ушедших из консалтингового бизнеса. Позже компании, например, объединившаяся PricewaterhouseCoopers (PwC), снова начали в соответствии с законом диверсифицировать свои сервисные предложения.

Но почему компания решает ослабить зависимость клиентов и перейти к более свободным и гибким отношениям, если ее не вынуждает к этому

закон? Другая возможная причина, по которой компании выбирают этот путь и затем проводят трансформацию, связана с ростом конкуренции между архитектурными стандартами, что усложняет привлечение клиентов к платформе (и, следовательно, необходимый трафик). Может оказаться, что компании выгоднее снова сосредоточиться на индивидуальных предложениях. В качестве примера можно привести компанию T-Mobile USA, которая решила прекратить распространенную практику продавать в рамках комплексного решения мобильные телефоны «в нагрузку» к долгосрочным контрактам на коммуникационные услуги. Теперь клиенты платят обычную рыночную цену за телефоны, но им предлагают более привлекательные условия их использования. Рынок воздал должное такому разделению, так как цены на телекоммуникационные услуги стали гораздо более прозрачными, и было покончено с обычным взаимным субсидированием между техническими средствами и услугами.

Как говорится в подробном кейсе компании Netflix, давление со стороны конкурентов стало еще одной причиной, в связи с которой ей пришлось провести последнюю трансформацию бизнес-модели. Компания использует явную бизнес-модель, ориентированную на платформу медиауслуг по подписке. Вопрос заключался в том, как Netflix выделиться на фоне новых конкурентов. И компания нашла ответ: разработать собственный контент. Сначала этот контент доступен исключительно подписчикам компании. Затем его лицензируют для продажи по другим каналам. Это означает один шаг (назад) в сторону бизнес-модели, ориентированной на продукт.

Инициировать движение с севера на юг могут не только конкуренты, но и сами клиенты. Нам встречались примеры, когда клиенты формировали собственные пакеты предложений. Например, долгое время индустрия туризма жила за счет собственных систем бронирования. Сегодня же путешественники требуют и получают доступ к системам бронирования отелей, авиа- и железнодорожных билетов, развлечений и т. д., что позволяет им самостоятельно составлять пакеты. Турагентства очень страдают от этого, и вынуждены переключаться на разработку уникальных предложений с уникальными продуктами и услугами.

И наконец, отход от бизнес-модели, опирающейся на архитектуру, может стать необходимостью, если бизнес-риск превышает определенный порог. Компании, применяющие бизнес-модель, ориентированную на решение, часто несут ответственность как за свои собственные предложения, так и за предложения партнеров. С ростом сложности связанные риски и затраты на создание надежной архитектуры могут стать настолько обширными, что экосистема перестанет быть управляемой на приемлемом уровне риска.

Каковы бы ни были причины трансформации с севера на юг, у компании, ее предпринимательской, будет «нечестное» преимущество по сравнению с новыми конкурентами, применяющими бизнес-модель, ориентированную на продукт или проект. Преимущество опирается на предыдущий опыт всестороннего предложения, позволяющего компании идентифицировать наиболее привлекательные элементы продукта или услуги, наиболее соответствующие ДНК компании. Эти знания гораздо сложнее получить, не имея опыта работы в условиях бизнес-модели, ориентированной на платформу или решение¹³. Однако подобную трансформацию с севера на юг осложняют высокие барьеры выхода, а именно долгосрочные юридические и моральные обязательства, связывающие компанию с клиентами и бизнес-партнерами, нарушение которых может привести к судебным разбирательствам и потере репутации.

Успешное пересечение разграничительной линии с севера на юг на схеме трансформации бизнеса (рис. П.1) требует: 1) изменения ценностного предложения службы работы с клиентами с всестороннего интегрированного на единичное; 2) трансформации вспомогательных служб из интегративной архитектуры в обособленную и 3) сдвига механизмов монетизации с абонентской платы на разовые продажи.

Изменение работы с клиентами: переход с всестороннего интегрированного ценностного предложения на одиночное

Если компания решает, что ей выгоден переход на бизнес-модель с меньшим охватом, то она нуждается в переключении внимания на каждое из индивидуальных предложений и для этого должна разработать убедительное ценностное предложение для уникальных продуктов или автономных проектов, обладающих превосходной методологией. Придется изменить все коммуникации с клиентом, чтобы объяснить и, в конце концов, продать выдающийся продукт или аспекты услуг. Некоторые компании, как, например, T-Mobile, разделили предложение, чтобы выделиться по сравнению с конкурентами. Netflix делает то же самое и производит первоклассный контент с участием лучших актеров и режиссеров, который получает множество наград. Примером такого контента является политическая драма «Карточный домик». Данные о пользователях, получаемых компанией благодаря миллионам подписчиков, обеспечивает ее информацией, необходимой для принятия решений об инвестициях.

В продолжение вышесказанного можно добавить, что при движении в южном направлении компании необходимо начать использовать модель

потребления, основанную на одиночных независимых транзакциях. Это оказывает дополнительное давление на компанию, вынуждая ее искать новые целевые группы и возможности для бизнеса, своих продуктов и услуг, чтобы поддерживать бесперебойный поток транзакций. С этой целью Netflix продает контент вроде «Карточного домика» через множество других каналов продаж, в том числе на бесплатное (ProSiebenSat.1 Media) и платное телевидение (Sky Atlantic HD), на DVD или Blu-ray или отдельно саундтрек в качестве обособленного продукта. Опыт лидеров компаний в области бизнес-моделей, ориентированных на платформу или решение, может помочь им выделить наиболее многообещающие сегменты пула прибыли.

Переход с интегрированных транзакций на одиночные требует меньше контрактных и моральных обязательств, но и более широкой, новой воронки деловых транзакций. В случае бизнес-модели, ориентированной на продукт или проект, период после транзакции не менее важен, чем период до нее, так как существует значительный риск, что клиенты сменят поставщиков после завершения (разовой) транзакции. Кроме того, жизненный цикл продуктов или услуг (доминирующий при бизнес-модели, ориентированной на продукт или проект) в среднем бывает короче, чем жизненный цикл архитектуры (доминирующий при бизнес-модели, ориентированной на платформу или решение). Следовательно, компания должна делать акцент на приобретение новых клиентов, продолжая стимулировать транзакции с существующими. Учитывая, что компания имела тесные отношения с клиентами до трансформации, ей будет гораздо легче добиться этого по сравнению с конкурентами.

Трансформация вспомогательных служб: от интегративной архитектуры к обособленной работе

Движение с севера на юг означает переход с целостной интегрированной системы, опирающейся на ведущую архитектуру, к управлению портфелем независимых продуктов или услуг, предлагающих явные конкурентные преимущества. В то же время, освободившись от зависимости от платформы и соглашений по уровню обслуживания, компания снижает риски. Трансформация из бизнес-модели, ориентированной на решение, в бизнес-модель, ориентированную на проект, является шагом, обеспечивающим одиночные индивидуальные проекты, обладающие сложностью для управления, но не несущие преобладающий в архитектуре риск. Соответственно, компании необходимо развивать новые, часто функциональные компетенции, которые обеспечат ей конкурентное преимущество в каждом

из индивидуальных продуктов или услуг, используя свои возможности интеграции и управления сложными проектами. Во многих случаях данные и информация, собранные при применении бизнес-модели, ориентированной на платформу или решение, позволяют идентифицировать компетенции, наиболее ценные для клиентов, и тщательно развивать их как часть трансформации бизнес-модели. Проблема Netflix заключалась в том, чтобы убедить самых известных актеров, продюсеров, сценаристов и композиторов потратить время и силы на телесериал, а не на голливудский фильм. Для того чтобы управлять этими людьми как надежными «поставщиками» в ходе относительно длительного проекта, потребовались совершенно новые компетенции.

Иначе говоря, трансформация с севера на юг требует тщательной переоценки связей с другими компаниями. Компании необходимо переключиться с горизонтальной системы создания ценности и равных отношений с партнерами на вертикальное управление поставщиками. Сотрудничество с поставщиками-комплементаторами должно значительно сокращаться. Однако изначально центральная роль компании в сети может позволить ей идентифицировать области, обеспечивающие самый высокий уровень присвоения ценности. В то же время «южные» бизнес-модели нуждаются в вертикальной оптимизации полной цепочки создания ценности и, следовательно, требуют от компаний *создания тесных интерфейсов с поставщиками*. Все процессы сотрудничества необходимо переориентировать в сторону повышения эффективности.

Изменения в механизмах монетизации: от абонентской платы к разовым продажам

Платежи в бизнес-моделях с низкой степенью охвата происходят реже. Соответственно планирование денежных поступлений должно стать более краткосрочным. Часто оно опирается на крупные разовые продажи и регулируется с помощью квартальных квот. Движение в южном направлении означает, что каждая транзакция должна покрывать все связанные с ней издержки. Для этого требуется пересмотреть все системы и процессы измерения и контроля и сместить акцент с интегрированного бизнеса на отдельные предложения. Таким образом, необходимо оценить, какие издержки возникают в течение жизненного цикла продукта или услуги и обеспечить достаточную маржу. Netflix вложила около \$100 млн в производство двух сезонов «Карточного домика», состоящих из 26 серий. Единственный шанс окупить такие огромные инвестиции — иметь очень сильную клиентскую

базу и воспользоваться дополнительными каналами продаж. Именно это и сделала компания, как мы уже говорили.

Двигаясь в южном направлении, компания может снизить себестоимость продаж, так как сложные переговоры по долгосрочным соглашениям (по уровню обслуживания) больше не нужны. Это должно быть связано еще и с разработкой более простых, прозрачных моделей ценообразования. В случаях бизнес-моделей, ориентированных на платформу или решение, мы часто наблюдаем смешанные расчеты, недостаточно прозрачные для клиента. И, наоборот, при бизнес-модели, ориентированной на продукт, цены полностью прозрачны и их легко сравнить с предложениями конкурентов. Несмотря на то, что ценообразование при использовании бизнес-моделей, ориентированных на проект, может выглядеть довольно сложно, проекты имеют четкие даты начала и окончания и ясно изложенный объем работ (например, количество дней консультаций), что создает определенный уровень прозрачности для клиента.

Выводы

Основная проблема при пересечении разграничительной линии с севера на юг состоит в поиске новых деловых возможностей для продуктов и услуг компании, которые обеспечат ей долговременные конкурентные преимущества. Вопрос в том, действительно ли компания готова отказаться от наследия архитектуры или платформы и сможет ли она жить с невосполнимыми издержками. И, наконец, компания должна обеспечить себя достаточными запасами денежных средств, чтобы справиться с начальным снижением выручки в связи с переходом на более простые и прозрачные модели ценообразования для предложений.

Примечания

1. См. <http://technologizer.com/2011/12/07/steve-jobs-on-the-itunes-music-store-the-unpublished-interview/>.
2. M. Hecking (2012). Wir wollen das Amazon der Mobilität werden, Manager Magazin, 26 September.
3. F. Zhu and N. Furr (2016). Products to platforms: Making the leap, Harvard Business Review, 94(4), pp. 72–78.
4. См. <http://www.sice.com/en/about-sice/corporate-information>.
5. См. <http://www.siemens.com/press/pool/de/pressemitteilungen/2015/digitalfactory/PR2015030152DFEN.pdf>.

6. См. http://www.itweb.co.za/index.php?option=com_content&view=article&id=51891.
7. Коэффициент оттока клиентов = доля клиентов в любой период времени, которых перестало интересовать предложение компании.
8. P. McCord (2014). How Netflix reinvented HR, Harvard Business Review, January–February, pp. 71–76.
9. Высокий уровень интеграции обеспечивает функциональную целостность всего предложения за счет того, что все его части подходят друг к другу, взаимодействуют и образуют интегрированное целое.
10. M. Iansiti and R. Levien (2004). Strategy as ecology, Harvard Business Review, March, pp. 68–78.
11. Гибкие подходы включают в себя дизайн-мышление с его повторяющимися циклами обратной связи, гибкие подходы к разработке, такие как SCRUM и KANBAN, и методы экономичных стартапов с их закольцованными циклами «изучи — создай — оцени».
12. См. <http://diginomica.com/2014/09/15/luka-mucic-saps-cfo-talks-cloud-business-model/#.VjSxKE2FPIU>.
13. Например, на Amazon marketplace продавцы, являющиеся третьими сторонами, могут предлагать свои товары, но что происходит, если владельцы платформы «рассматривают платформу в первую очередь как лабораторию, позволяя людям предлагать инновации и конкурировать друг с другом, а затем выбирать для себя лучшие продукты и присваивать их ценность?» См. F. Zhu and Q. Liu (2015). When platforms attack, Harvard Business Review, 93(10), pp. 30–31.



Изменение уровня кастомизации 05

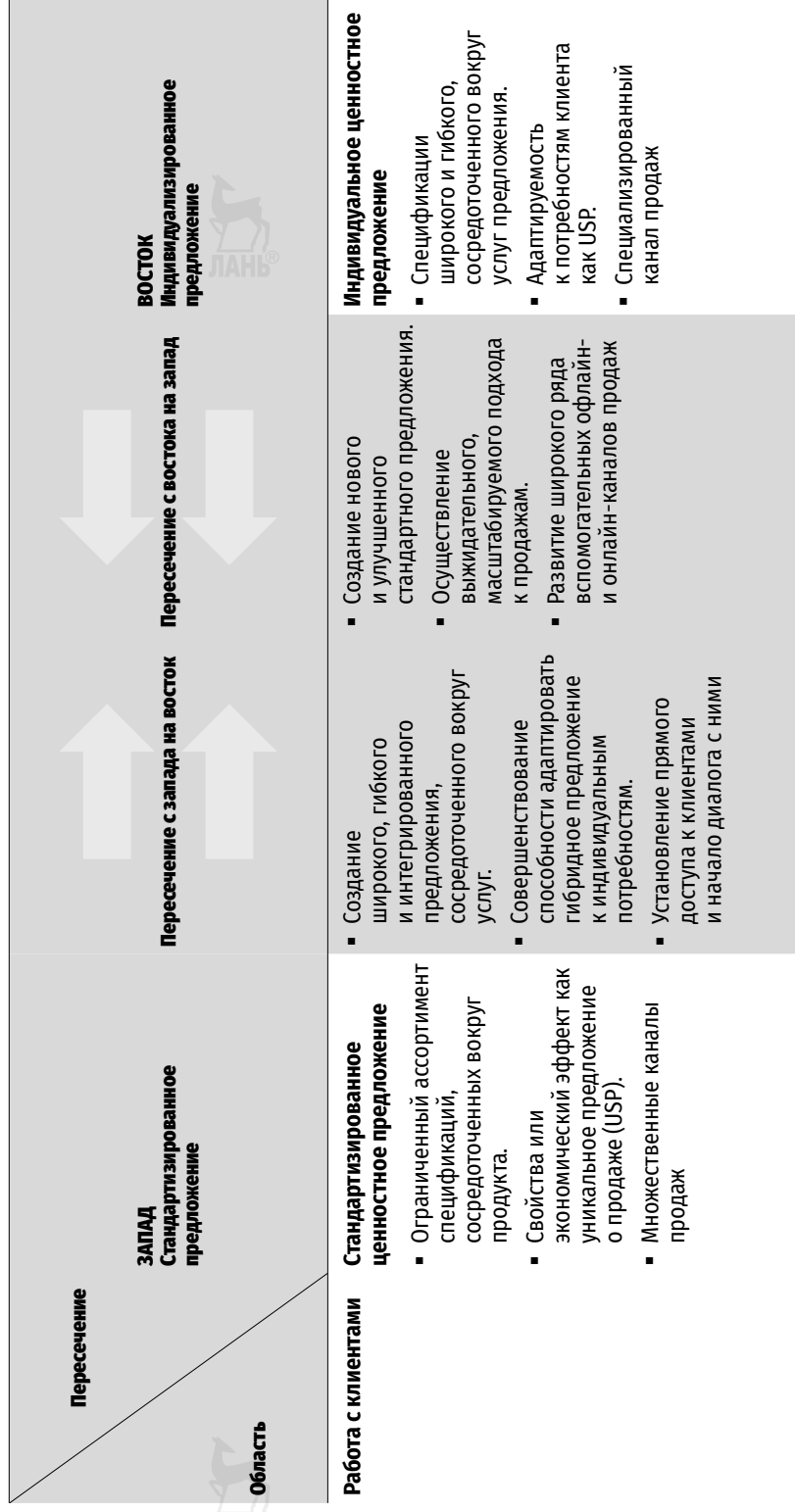
Пересечение меридиана от некастомизированной к кастомизированной бизнес-модели или наоборот требует трансформации работы с клиентами, вспомогательных служб и механизмов монетизации. В отличие от главы 4, где обсуждалось пересечение экватора бизнес-модели, здесь ценностью управляют другие движущие силы (таблица 5.1). Во-первых, изменения работы с клиентами касаются спецификаций, уникальных торговых предложений и каналов продаж. Во-вторых, в рамках трансформации вспомогательных служб компаниям необходимо начать использовать методы производства и разработки, требуемые для применения бизнес-модели. И наконец, механизмы монетизации требуют сдвига в области ценообразования и способах получения маржи.

Переход к более кастомизированным бизнес-моделям

Когда-то FUNDES была очень успешной некоммерческой организацией, предлагавшей стандартизированную поддержку и обучение маленьким южноамериканским компаниям с целью помочь им интегрировать свою продукцию в цепочки поставок крупных мультинациональных корпораций. Компания работала за счет благотворительных взносов, в основном из одного источника. Когда этот источник иссяк, FUNDES пришлось искать новые способы финансирования своей социальной миссии, заключавшейся в улучшении перспектив мелких предпринимателей. Ей пришлось переключить внимание на крупные международные корпорации. У них было достаточно денег, но их не интересовали стандартизированные услуги, которые ранее предлагала FUNDES. Они видели потенциал создания ценности для себя и маленьких компаний, но хотели получить высоко индивидуализированную поддержку в управлении цепочками поставок.

Пересекая меридиан с запада на восток, компания, как правило, хочет или вынуждена выйти в сегменты рынка, не позволяющие делать

Таблица 5.1. Факторы создания ценности при трансформации бизнес-модели в направлении с запада на восток и обратно



Вспомогательные службы

- Масштабируемая структура производства.
- Масштабируемость процессов производства и реализации.
- Совершенствование стандартизации и компоновки модульных компонентов

- Адаптация производства к потребностям клиента за счет его гибкости.
- Совершенствование возможности обрабатывать и осуществлять требования клиентов

- Замена персонала машинами.
- Трансформация услуг и контента в повторно используемые элементы.
- Развитие системы управления и культуры обмена знаниями

- Гибкая структура обслуживания.
- Адаптируемость процессов производства и реализации.
- Совершенство обработки и выполнения требований клиентов

Механизмы монетизации

Ценообразование, обусловленное себестоимостью

- Конкурентное целевое ценообразование.
- Маржа, обусловленная экономией от масштаба и доминирующим положением на рынке

- Переход к модели ценообразования, в которой цена отражает готовность клиентов платить за кастомизацию.
- Переключение внимания с фиксированных на переменные затраты, связанные с вовлечением клиентов

- Выявление конкурентной цены.
- Активное управление фиксированными затратами

Ценообразование, обусловленное спросом

- Цена отражает готовность клиентов платить.
- Маржа обусловлена покрытием переменных затрат

стандартизированные, крупномасштабные предложения. Клиенты этих сегментов рынка требуют индивидуализированных продуктов или услуг и готовы платить за них. Даже массовая кастомизация продвинутого уровня не может удовлетворить специфические потребности этих групп клиентов. С точки зрения компании, помимо прочего, важно наличие широкого разнообразия сценариев использования продуктов или услуг среди клиентов, обеспечивающих достаточный объем рынка.

Во многих случаях рост кастомизации сопровождается ростом сервисного компонента. Соответственно, часто подразумевается трансформация из модели «услуги вокруг продукта» в модель «продукты вокруг услуги»¹. Эта модель обеспечивает постоянные потоки выручки, требует меньше инвестиций в активы и имеет более высокую маржу. Операционное обслуживание открывает двери будущим заказам (на запчасти, обновление, улучшенный дизайн продуктов и т. д.). Важно обеспечить включение в клиентское предложение подходящих пропорций и эффективного взаимодействия продуктов и услуг. В подобных гибридах услуги позволяют гибко кастомизировать предложения в течение более короткого периода времени и добиваться еще более тесной связи с клиентом. Во многих случаях результатом является процесс совместного создания ценности при активном участии клиента в разработке проекта или решения.

Сложности кастомизации заключаются в том, чтобы найти верный баланс между повышением специфичности требований клиента и гибкостью, при этом ограничивая затраты на изменения. Например, кастомизация обычно ведет к значительному росту затрат на оплату труда относительно общих затрат. Со стороны предложения баланс достигается за счет определенного деления на модули, что сопровождается индивидуализацией услуг. Однако следует с осторожностью управлять разнонаправленными силами, когда отдел работы с клиентами стремится к кастомизации, а вспомогательные службы — к стандартизации. Для достижения эффективного взаимодействия с клиентом необходимо тщательно контролировать соответствующие затраты. Это вызывает особенное напряжение в проектных командах, которые должны иметь возможность профессионально обрабатывать техническое задание, запросы на изменения и претензии.

Трансформация, подразумевающая смену рынка с крупномасштабного на мелкомасштабный, более индивидуализированный, может быть защитной стратегией, например, если конкуренция на массовом рынке растет и маржа сокращается, но может оказаться и многообещающей наступательной стратегией, если компании обнаруживают неохваченный сегмент потенциальных клиентов, желающих получить уникальное и продвинутое

предложение. Такой проактивный шаг следует предпринять достаточно рано, особенно в случае трансформации из бизнес-модели, ориентированной на платформу, в бизнес-модель, ориентированную на решение, потому что игрокам, выходящим позже на неисследованные сегменты рынка, будет труднее найти клиентов, предпочитающих интегрированное решение.

Чтобы перейти с бизнес-модели, ориентированной на продукт, на бизнес-модель, ориентированную на проект, компании могут или индивидуализировать свои предложения для массового рынка, значительно увеличив количество спецификаций, из которых могут выбирать клиенты, или, введя добавляющие ценность услуги, чтобы клиент мог применить продукты в своем уникальном контексте. Например, компания АВВ представила клиентоориентированные проектные услуги в сложных и высокоопасных перерабатывающих отраслях. Компания обнаружила, что содержание собственных крупных инженерных мощностей сложно оправдать в сегодняшнем бизнесе, но предприятия хотят иметь доступ к штату опытных инженеров в случае необходимости. АВВ удовлетворяет эту потребность с помощью разнообразных специалистов в области инжиниринга, имеющих опыт работы на предприятиях.

Чтобы продавать интегрированные решения, требуются совершенно новые организационные структуры и возможности². Если компания переходит с бизнес-модели, ориентированной на платформу, на бизнес-модель, ориентированную на решение, ей необходимо изменить не только ассортимент продукции и услуг, но и лежащую в основе архитектуру в соответствии со специфическими потребностями клиентов. Это означает продажу процесса решения проблемы, направленного на специфические бизнес-процессы клиента и учитывающие весь жизненный цикл, вместо продажи стандартизированных компонентов системы или платформы. Поставщики решений должны управлять крайне сложной сетью весторонних и интегрированных продуктов и услуг таким образом, чтобы они соответствовали специфическим потребностям клиентов. Поэтому планирования и разработки решений часто недостаточно, и компаниям ради клиентов необходимо создавать новые отделы.

Успешное пересечение разграничительной линии с запада на восток в схеме трансформации бизнеса (рис. II.1) требует: 1) *изменения работы с клиентами и перехода со стандартизированного ценностного предложения на индивидуальное*; 2) *трансформации вспомогательных служб с масштабируемой структуры производства на гибкую структуру обслуживания* и 3) *сдвига механизма монетизации с ценообразования, обусловленного себестоимостью, на ценообразование, обусловленное спросом*. Осуществление пересечения должна

поддерживать соответствующая организационная структура, включающая подразделения по работе с клиентами, вспомогательные службы, обеспечивающие технические возможности, и корпоративный центр по координации и руководству.

Изменение работы с клиентами: переход со стандартизированных предложений на индивидуализированные ценностные

Бизнес-модель, ориентированная на продукт или платформу, пользуется преимуществами небольшого числа спецификаций, позволяющих стандартизировать предложение, и экономии от масштаба. И наоборот, бизнес-модели, ориентированные на проект или решение, успешны, только если *обеспечивают широкое гибкое и интегрированное ориентированное на услуги предложение*. Большинство компаний прикладывают значительные усилия для интеграции сервисных компонентов, в том числе консалтинговых услуг, гарантий надежности систем и их соответствия требованиям, а также услуг по эксплуатации, поддержке и финансированию проекта в течение его полного жизненного цикла³. С точки зрения клиента, ценность такого предложения должна быть выше суммы ценностей составляющих его частей.

Следовательно, компаниям необходимо выявить направления, в которых клиенты особенно ценят гибкость, и предложить в них максимально возможное число вариантов, сохранив остальные направления более стандартизированными и масштабируемыми. Бывшие производители товаров массового рынка имеют в этом отношении как слабые, так и сильные стороны. Они обладают доказанной способностью расширять и с выгодой использовать свою продукцию, однако их идентичность и имидж бренда могут стать препятствием к успешной трансформации, так как ограничивают открытость сотрудников, а также ожидания клиентов в отношении индивидуализированных проектов или решений. Для решения этой проблемы компаниям необходимо развивать возможности работы над проектами и управления рисками. На примере образовательной программы для топ-менеджеров Университета Санкт-Галлена мы увидели, что клиенты получали положительный опыт, проходя стандартизированные программы для всех желающих, где преподаватели могли представить участникам новые тенденции из различных отраслей. Однако потенциальные клиенты индивидуальных программ были настроены скептически и сомневались, что эти преподаватели обладают необходимым опытом и компетенциями, чтобы обеспечить индивидуализированное обучение в соответствии с требованиями конкретной

компании. Чтобы развеять их сомнения, в школе была создана «команда влияния», которая общалась с клиентами от имени школы, а также проведена адаптация содержания курсов преподавателей, участвующих в программе. Переходя с бизнес-модели, ориентированной на платформу, на бизнес-модель, ориентированную на решение, компании даже могут предлагать дополнительные продукты и услуги, произведенные третьими сторонами, с целью удовлетворить потребности клиента. Например, для обеспечения необходимых консалтинговых услуг компании могут или формировать стратегические альянсы с профессиональными компаниями, или развивать собственные навыки.

При движении на восток уникальное торговое предложение компании перестает опираться на меньшие издержки или свойства продукта и услуг; теперь клиенты принимают решение, исходя из *возможностей компании адаптировать свое предложение в соответствии с их индивидуальными потребностями*. Адаптация требует тесной координации и интеграции с клиентом (например, с помощью процессов совместной инновации). Во время трансформации в компании FUNDES особенно сложно происходило усвоение навыков и процессов, соответствующих потребностям мультинациональных корпораций, так как раньше компания обеспечивала стандартизированные услуги по поддержке маленьких региональных компаний в Южной Америке. В частности сотрудникам отделов маркетинга и продаж пришлось приобретать навыки и осваивать совершенно новую культуру, так как теперь для успеха необходимо было учитывать потребности крупных клиентов и разрабатывать индивидуальные ценностные предложения для интеграции небольших поставщиков в их цепочку поставок. Такая тесная связь ведет или к зависимости продавца, поскольку индивидуализация требует начальных инвестиций для каждого конкретного клиента (бизнес-модель, ориентированная на проект), или к взаимной, двунаправленной зависимости между продавцом и клиентом, когда клиент получает преимущества, оставаясь с одним и тем же продавцом (бизнес-модель, ориентированная на решение). Исходя из взаимной зависимости, компания может добиться роли доверенного советника, если сможет обеспечить нейтральные консультации в интересах клиента.

Трансформация бизнес-модели с целью сделать ее более кастомизированной также требует от компании переключиться на другие каналы продаж, так как обширные анонимные контакты обычно не обеспечивают идеи, необходимые для настоящей адаптации предложения в соответствии с индивидуальными потребностями клиента. Компаниям необходимо установить прямой доступ к клиентам и начать диалог с ними. В зависимости от типа

бизнеса диалог может вестись путем личного взаимодействия между продавцом и представителями клиента. Или же компании могут представлять технические решения, позволяющие клиентам выражать свои индивидуальные пожелания. Например, сеть отелей citizenM предлагает своим постояльцам с помощью планшета настраивать параметры пребывания (освещение, звук, температура, услуги) в зависимости от настроения или цели поездки.

Кроме создания канала коммуникаций необходимо развивать целостный подход к работе с ключевыми клиентами. Один менеджер по работе с клиентами должен отвечать за принятие таких решений, как структурирование сделки или обеспечение поставки. Кроме того, стимулы для продаж продуктов и услуг должны быть связаны перекрестно и служить одной и той же основной цели — пониманию и выполнению требований клиента. В идеале интегрированная или виртуальная команда по работе с клиентами⁴, состоящая из представителей каждой из команд, обслуживающих клиентов, должна обеспечивать клиента компетентными советами и представлять компанию в каждый момент времени в течение всего жизненного цикла их взаимодействия.

Трансформация вспомогательных служб: переход от масштабируемого производства к гибкой структуре обслуживания

Для производства кастомизированных предложений компаниям необходимо значительно изменить операционные вспомогательные службы. Если раньше стабилизация и формализация производственных процессов шла им на пользу, то теперь им необходимо сделать производство более гибким, чтобы менять его параметры в зависимости от потребностей клиента. Это особенно сложно для компаний, переходящих с бизнес-модели, ориентированной на продукт, где изменение, например, линий производства обычно стоит очень дорого. Подобная трансформация часто требует значительных инвестиций в новую инфраструктуру, обеспечивающую возможность адаптировать процессы производства и реализации к индивидуальным запросам клиента. Недавний прогресс в области технологии 3D-печати и робототехники может создать компаниям новые возможности по увеличению уровня кастомизации их товаров.

В дополнение к более гибким системам производства принцип деления на модули также может обеспечить необходимую гибкость. В отличие от массовой кастомизации, когда клиенты выбирают из большого числа вариантов, деление на модули означает разбиение предложения на маленькие

части. Клиенты могут решать, какие части они хотят индивидуализировать, а где выберут стандартизированные варианты. Четкие интерфейсы обеспечивают, чтобы даже кастомизированные части гладко вписывались в продукт (или услугу) в целом. Это помогает компаниям и их клиентам контролировать и ограничивать затраты на индивидуализацию. Однако, конечно, существуют пределы стандартизации и воспроизводимости, так как клиенты могут решить, что их индивидуальные потребности все равно не удовлетворятся в достаточной степени и что они хотят, чтобы продукт или услуга была разработана специально для них с нуля.

Для движения на восток компаниям также необходимо усовершенствовать возможности обрабатывать и выполнять требования клиентов. Иногда этого можно достичь, заменив традиционную деятельность в рамках НИОКР совместным творчеством, когда клиенты принимают в нем активное участие (становясь «производителями-потребителями»). Это довольно значительное изменение процессов и обязанностей сотрудников. Например, престижные бренды часов создают команды, включающие клиента и опытного часового мастера. Они работают вместе, создавая дизайн высокоиндивидуализированного шедевра, обычно стоящего несколько сотен тысяч долларов. В качестве альтернативы трудозатратному процессу разработки компании могут применять ориентированные на обслуживание принципы создания программного обеспечения. Например, когда клиенты составляют собственное программное обеспечение, используя инструменты управления бизнес-процессом от модели в код, окончательное решение является результатом совместных инноваций.

***Изменение механизма монетизации:
от ценообразования, обусловленного себестоимостью,
к ценообразованию, обусловленному спросом***

С увеличением степени кастомизации компаниям также необходимо менять логику ценообразования. Учитывая, что спрос на индивидуализированный продукт или услугу менее объективен, чем на стандартизированную, рыночные конкуренты меньше влияют на ценообразование. Компаниям приходится искать *цену, которую клиенты готовы платить за кастомизацию* индивидуальных проектов или решений. Часто в качестве первого шага к новой модели ценообразования компания начинает взимать плату за значимые модульные компоненты и услуги по индивидуализации и адаптации в индивидуальном порядке. Следующим шагом компании могут предложить индивидуализированные проекты или решения, в которых

больше не указывается цена отдельных компонентов и услуг по кастомизации. У этого подхода есть свои преимущества и недостатки, как в случае образовательной программы для топ-менеджеров Университета Санкт-Галлена. Переходя от стандартизированных к более индивидуализированным программам, университет начал предлагать пакеты обучения, включающие кастомизацию. Однако им пришлось признать, что клиенты, особенно не имеющие большого опыта проведения программ, созданных своими силами, не знали, какие услуги им нужны и что они могут сделать самостоятельно. Они просили дополнительной помощи и поддержки, но не хотели платить за нее. Для решения этой проблемы контракты стали составлять более гибко, но четко указывали в них потенциальные дополнительные затраты. Кроме того, был введен мониторинг клиентов, и теперь модель ценообразования разрабатывалась индивидуально, чтобы лучше учитывать специфический контекст и потенциальные потребности клиентов.

Бизнес-модель, трансформирующаяся с запада на восток, также меняет логику, лежащую в основе маржи и прибыльности. Компаниям необходимо *переключить внимание с фиксированных затрат на переменные, связанные с вовлечением клиентов*. Например, компания Rolls-Royce конкурирует, предоставляя авиакомпаниям услуги с фиксированной ставкой. Ее авиационные двигатели продаются вместе с услугами по техобслуживанию и обновлению. Для обеспечения выгодного взаимодействия с клиентом затраты на вовлечение находятся под пристальным контролем. В частности, всем сторонам должно быть ясно, какие индивидуальные изменения входят в проект и контракт на решение, а какая дополнительная кастомизация потребует дополнительной оплаты.

Выводы

Основной трудностью при пересечении разграничительной линии с запада на восток является поиск ниш рынка, где стандартизированные продукты не удовлетворяют потребности клиентов и где клиенты готовы платить за широкое, гибкое и интегрированное предложение, сосредоточенное вокруг услуг. Если такие ниши существуют, возникает вопрос: в достаточной ли степени компания понимает потребности клиента в разработке действительно индивидуальных проектов и решений? Обеспечение индивидуального предложения также означает, что компании необходимо усовершенствовать возможности по обработке и выполнению индивидуальных требований клиентов и взять на себя всю ответственность за их выполнение по соглашению по уровню обслуживания или проектному соглашению.

И, наконец, компания должна скорректировать свои системы отчетности так, чтобы контролировать переменные затраты на вовлечение клиентов.

Переход к более стандартизированным бизнес-моделям

Иногда кастомизация может вести к разочарованию. Несмотря на время и усилия, затраченные на индивидуальное решение, клиенты начинают вносить в него изменения сразу после получения. Именно с этим столкнулся Джейсон Фрайд, основав в 1999 году в Чикаго компанию 37signals, занимавшуюся веб-дизайном, где работали три человека. Для того чтобы справиться с растущим числом проектов и сложностью их расширяющегося сервисного бизнеса, двое из основателей решили разработать простое программное обеспечение управления проектами для внутреннего использования. Простота программы произвела впечатление на клиентов 37signals, и они начали спрашивать, можно ли ее купить. Основатели решили улучшить ПО и стали продавать его под названием Basecamp. Год спустя эта программа уже приносила больше прибыли, чем весь бизнес веб-дизайна, и компания перестала заниматься проектами, а занялась своим продуктом. Сегодня десятки тысяч маленьких компаний пользуются программным обеспечением 37signals, и с 2006 года компания не разработала ни одного сайта, кроме своего собственного⁵.

Аналогичный случай произошел с компанией Blume2000. Компания начала работу в 1973 году как традиционный одиночный цветочный магазин в Гамбурге. Продавец делал букеты, скоропортящийся продукт, на месте в соответствии с индивидуальными пожеланиями покупателей. В 1989 году семья Герц, владельцы успешной сети кофейных магазинов Tchibo, взяла контроль над компанией в свои руки, и за 17 лет Blume2000 открыла 54 магазина. Семья продолжала развивать компанию и в 1991 году предложила франшизу. Сегодня компания имеет производственный и логистический центр, поставляющий цветы более чем в 200 магазинах и миллионам конечных потребителей. В отличие от традиционных цветочных магазинов, где тратится время на создание индивидуальных букетов для покупателей, Blume2000 продает ограниченное число заранее составленных букетов через свои онлайн- и офлайн-магазины. Эти букеты составляются централизованно и в больших количествах. Постоянный оборот позволяет компании ежедневно обеспечивать свежие цветы. Кроме того, оптовые закупки цветов позволяют компании снизить затраты на 20%, что сказывается на конечной стоимости для покупателей. И, наконец, система планирования

ресурсов предприятия (ERP) создает прозрачность для всех партнеров, работающих на общей платформе, и ускоряет процессы заказов. ERP также обеспечивает от магазинов обратную связь, позволяющую предсказать будущий спрос и оптимизировать онлайн-предложения.

Индийская компания Infosys была основана в 1981 году в городе Пуна как Infosys Consultants Pvt Ltd. В 1980-х годах Infosys предлагала индивидуальные проекты, осуществляемые на оборудовании заказчика. Первые годы после первичного размещения акций компании в 1993 году были периодом гиперроста, когда выручка компании выросла с \$5 млн в 1993 году до \$203 млн в 2000-м и достигла \$1 млрд в 2004 году. В результате коммодизации классического IT-аутсорсинга и необходимости увеличить маржу для IT-проектов, приблизительно в 2000 году Infosys начала трансформацию из сферы проектных услуг в сторону продуктивизации предложений. От вспомогательных служб потребовался радикальный сдвиг с традиционного фокуса поставщика IT-услуг на управление ресурсами, а именно на эффективное распределение менеджеров проектов, консультантов и экспертов с целью совместного создания индивидуальных IT-решений вместе с клиентами, на создание интеллектуальной собственности. Первым результатом стратегии продуктивизации стало программное обеспечение для банковской индустрии, продаваемое сегодня под брендом Finacle. Infosys впервые удалось превратить знания об индивидуальном решении для отделения банка в более общий продукт, которым мог пользоваться любой банк. С помощью опытных инженеров компания создала гибкую и масштабируемую архитектуру, что осложнило воспроизведение стратегии конкурентами: функциональность было легко скопировать, гибкость — нет. Также был создан отдел управления продукцией, который возглавил банкир, а не инженер-разработчик. И, наконец, руководство Infosys изменило механизмы монетизации. Они стратегически перешли с проектов на основе времени и материалов со свойственной им изменчивостью и сезонностью к разовым авансовым лицензионным платежам за свои продукты. Кроме того, они предложили в рамках сделок по программному обеспечению, обычно более крупных и трансформационных по своей природе, услуги по стратегическому консалтингу, внедрению и техобслуживанию. Изменилась и система отчетности: Infosys перешла с ориентированной на проект модели PSPD (прогнозируемость выручки, устойчивость прогнозов, прибыльность реализованной выручки и снижение рисков) на сосредоточенные вокруг продукта ключевые показатели эффективности деятельности, направленные на снижение фиксированных затрат. Поскольку программа Finacle смогла задать стандарт отрасли, Infosys решила расширить портфель продуктов и далее

инвестировать в интеллектуальную собственность. Покупка таких компаний, как Skava and Panaya, ускорила этот стратегический путь, и в 2014 году совместно с компанией EdgeVerve Systems она выпустила второй корпоративный продукт. Сегодня портфель, состоящий из этого продукта и платформы, приносит около 5% от всей выручки Infosys.

Если при трансформации бизнес-модели компания решает пересечь меридиан с востока на запад, ей необходимо переключиться с индивидуализированной бизнес-модели с широким разнообразием клиентских требований на индустриализированную бизнес-модель со стандартными предложениями. Этот процесс часто называют продуктизацией. В этом случае компания стремится к расширению масштаба, что требует возможностей для массового производства, массовой кастомизации и массовых продаж, в то время как сложное производство, инжиниринг и управление проектами становятся менее важными.

Подобный шаг может служить защитой, если компания пришла к выводу, что рынок индивидуальных решений исчерпан, потому что предложения массового рынка отвечают потребностям большинства потребителей и стоят дешевле. В результате база клиентов индивидуализированной бизнес-модели может сократиться и у компании может не оказаться возможности подталкивать рынок в сторону более требовательных клиентов. И наоборот, возможен наступательный вариант, когда компания использует свои глубокие знания клиентов, чтобы найти возможность стандартизировать существующие предложения, или когда она видит возможность с выгодой использовать имеющиеся у нее компетенции и навыки на массовом рынке. Например, если компания создала высокоинтегративную индивидуальную архитектуру для клиентских решений, она может послужить отправной точкой для расширения бизнеса путем стандартизации архитектуры в форме платформы, которую можно выпустить на массовый рынок. Навыки управления обширной сетью партнеров могут стать еще одним потенциальным ключевым активом, который можно использовать при переходе с бизнес-модели, ориентированной на решение, на бизнес-модель, ориентированную на платформу. Однако это также зависит от возможностей партнеров обеспечивать масштабируемые продукты или услуги.

Успешное пересечение разграничительной линии с востока на запад в схеме трансформации бизнеса (рис. II.1) требует: 1) *перехода в работе с клиентами с индивидуального ценностного предложения на стандартизированное*; 2) *трансформации вспомогательных служб с гибкой структуры обслуживания на масштабируемую структуру производства* и 3) *сдвига механизма монетизации с ценообразования, обусловленного спросом, на ценообразование, обусловленное себестоимостью*.

Изменение работы с клиентами: переход с индивидуального ценностного предложения на стандартизированное

Многим компаниям не удается трансформация в направлении с востока на запад, потому что они считают, что достаточно массово произвести предложение. Однако для успешной конкуренции со сформировавшимися игроками на массовом рынке компаниям необходимо *обеспечить новое улучшенное стандартное предложение*, покрывающее более высокую долю потребностей клиентов, как это было до сих пор. Таким образом, они должны превзойти существующие продукты и услуги с помощью высокого качества ценностного предложения. Следует уделять пристальное внимание инновациям основного предложения, где используются имеющиеся у компании навыки, например, информация о рынке, управление проектами и компетенция в сфере обслуживания. В наиболее успешных случаях компании начинают предлагать продукты и услуги, ранее недоступные на массовом рынке. В качестве примера можно привести банки, которые предоставляют простые в использовании услуги торговли акциями всем своим клиентам, нарушая представление о том, что деятельность на фондовом рынке является привилегией очень обеспеченных лиц, имеющих кастомизированную инвестиционную стратегию. По сравнению со сформировавшимися игроками, компании, трансформирующиеся в направлении с востока на запад, очень хорошо знакомы с потребностями потенциальных клиентов. Это позволяет им определить, в каких областях клиенты особенно ценят гибкость, и какие части предложения можно легко стандартизировать.

Движение на запад подразумевает вступление в высокостандартизированное взаимодействие с большим числом клиентов. Эти клиенты в основном ценят свойства конкретного продукта или услуги или более низкую стоимость. Таким образом, необходимо применять выжидательный, масштабируемый подход к продажам и отказываться от «нестандартных» клиентов, чтобы поддерживать торговые издержки на низком уровне. Кастомизированная бизнес-модель обычно опирается на один канал продаж, позволяющий клиенту и продавцу вести глубокий и постоянный диалог. Его необходимо дополнить разнообразными, хорошо связанными друг с другом офлайн- и онлайн-каналами продаж. Подобная омниканальная или многоканальная стратегия позволяет компаниям увеличивать количество точек соприкосновения с клиентами. Некоторым клиентам нравится прийти в магазин и ознакомиться со всеми имеющимися предложениями, но чтобы затем компания доставила выбранные ими продукты на дом. Другие предпочитают

делать покупки онлайн, но выбирать товары в магазине. Учитывая разнообразие и сложность вариантов взаимодействия между клиентом и продавцом, важно, чтобы цены, предложения и опыт пользования брендом в целом были одинаковыми по всем каналам.

Поскольку с увеличением числа обслуживаемых клиентов коммуникации становятся менее прямыми, компании необходимо создать сильный бренд для своих предложений. Особенно необходимо убедить пользователей ранее кастомизированных решений в том, что новые стандартизированные продукты или услуги соответствуют большинству их потребностей. Создание бренда часто происходит в цифровом формате. Оно требует новых предложений и обеспечения клиентского опыта в интернете и взаимодействия с клиентами через социальные сети.

Трансформация вспомогательных служб: от гибкой структуры обслуживания к масштабируемой структуре производства

В целях достижения высокого уровня масштабируемости компаниям необходимо изменить процессы производства и реализации. Для своей изначальной кастомизированной бизнес-модели они, вероятно, освоили обширные компетенции индивидуального производства. В результате трансформации эти компетенции потеряли большую часть своей ценности. Теперь компаниям необходимо организовывать производство заводского типа, заменять людей механизмами и использовать высокий уровень автоматизации. Автоматизация касается не только внутренних процессов, но и отношений с поставщиками. Чтобы обеспечить экономию от масштаба, компании должны задуматься о переходе на контракты на поставку точно в срок со своими поставщиками и создать эффективные интерфейсы для взаимодействия между системами производства, планирования, заказов и логистики.

Переходя с адаптируемого процесса производства на масштабируемый, компаниям необходимо обеспечить доступность своих знаний для большого числа потенциальных потребителей. Для этого требуется «продуктизация» знаний, разбиение на блоки или модули. Например, услуги превращаются в шаблоны, стандартную методологию и даже программный инструмент. Для продуктизации знаний необходимо *трансформировать услуги и контент в повторно используемые элементы* и сделать их воспроизводимыми. Подобная продуктизация может проводиться изнутри наружу, при этом следует уделять внимание имеющимся знаниям и способам их разделения, что определяет вид клиентского предложения. Основная сложность

этого подхода заключается в том, чтобы спрогнозировать спрос на конкретный способ использования продукта или услуги и избежать крупных модификаций для каждого клиента. Или же продуктивизация может проводиться снаружи внутрь. В этом случае компания определяет, как должно выглядеть идеальное предложение с точки зрения клиента, опираясь на свой предыдущий опыт, и делает выводы о необходимых блоках знаний. Затем она оценивает, какими знаниями уже располагает, а какие необходимо приобрести. Онлайн-обучающая платформа Moodle является примером подобной продуктивизации, так как бывшие индивидуальные проекты теперь осуществляются через сбор экспертных знаний с открытым кодом.

Однако наличия стандартизированных блоков знаний недостаточно. Компании должны убедиться, что они быстро и эффективно доступны во всех подразделениях («рынки знаний»). Это особенно важно, когда — в контексте международного бизнеса — местное повторное использование знаний подразделением компании законно, только если интеллектуальная собственность хранится в центральном хранилище группы. Кроме того, для обеспечения качества пакетированных знаний крайне важно управление контентом, которое обеспечивало бы «семантическую непротиворечивость», создающую ценность путем гладкой интеграции контента и использования синергии между блоками. Целое — это больше, чем сумма частей. Однако важно подчеркнуть, что успешная продуктивизация требует не только качественного управления, но и культуры обмена знаниями.

***Изменение механизма монетизации:
от ценообразования, обусловленного спросом,
к ценообразованию, обусловленному себестоимостью***

Движение с востока на запад требует от компаний преобразования механизмов монетизации, так как они смещают фокус с готовности их клиентов платить на уровень цен, устанавливаемых их конкурентами на массовом рынке. Соответственно сначала они должны решить, на какую нишу рынка нацелиться. Исходя из этого решения, можно устанавливать конкурентную цену. Эта цена становится основой для разработки предложения.

В некастомизированной бизнес-модели маржой движут фиксированные затраты. Для увеличения прибыли компаниям необходимо начать активно управлять ими, например, создавая экономию от масштаба и пользуясь своим положением на рынке во время переговоров с поставщиками. Кроме того, им следует воспользоваться преимуществом эффекта сокращения затрат на повторно используемые стандартные активы. Движение на запад

подразумевает многочисленные решения о собственном производстве или закупке. Из-за необходимости сокращения расходов компания, вероятно, больше не сможет самостоятельно осуществлять всю цепочку создания ценности. Будет лучше, если она сосредоточится на деятельности, для которой у нее имеются основные компетенции, чтобы обеспечить себе устойчивое конкурентное преимущество. Прочую деятельность, для осуществления которой у нее отсутствуют ведущие компетенции и которая не критична для дифференциации на рынке, можно поручить третьим сторонам и повысить ценность для клиентов за деньги.

Выводы

Основной сложностью при пересечении разграничительной линии с востока на запад является создание нового улучшенного стандартного предложения. Компании необходимо понять, как коммерциализировать массовый бизнес с помощью (массового) маркетинга. Но она также должна иметь возможность разделить знания на отдельные блоки или модули и индустриализировать бывшие индивидуальные услуги. И, наконец, важен быстрый рост экономического успеха трансформации, чтобы можно было реализовать экономию от масштаба и улучшить маржу путем управления фиксированными затратами.

Примечания

1. Исследование роста ориентации на услуги, вызванного развитием технологий, см. J. Bughin, M. Chui and J. Manyika (2010). Clouds, big data, and smart assets: Ten tech-enabled business trends to watch, McKinsey Quarterly, August, p. 36.
2. A. Davies, T. Brady and M. Hobday (2006). Charting a path toward integrated solutions, MIT Sloan Management Review, Spring, pp. 39–48.
3. A. Davies, T. Brady and M. Hobday (2007). Organizing for solutions: System seller vs systems integrator, Industrial Marketing Management, 36, pp. 183–93.
4. О применении виртуальных команд по работе с крупными клиентами, см., например, T.R. Bacon (1999). Selling to Major Accounts: Tools, techniques, and practical solutions for the sales manager, Amacom, New York.
5. J. Warrillow and J. Fried (2010). The service-to-product switch, Globe and Mail, 20 October.

Последовательность 06 множественных радикальных изменений

В предыдущих главах мы рассматривали трансформацию бизнес-моделей, которые происходили в результате пересечения экватора или меридиана бизнес-модели. Однако, если среда и конкурентное положение компании отмечено периодическими фундаментальными изменениями, пересечения линии в одном направлении может оказаться недостаточно для выживания и процветания в долгосрочном плане. В этом случае имеются три дополнительных пути, и компании могут выбрать поэтапную трансформацию по часовой или против часовой стрелки или прямую диагональную трансформацию (см., например, рис. 6.1). Эти пути, очевидно, являются более сложными, потому что компании необходимо пересечь и меридиан, и экватор. В настоящей главе мы обсудим конкретные сложности этих путей и дадим советы по их успешному преодолению.

Возьмем, например, случай Singapore Post. Как и многие другие национальные почтовые компании, Singapore Post столкнулась с сильным структурным падением спроса на базовые почтовые услуги, традиционный почтовый бизнес, последовавшим за появлением интернет-альтернатив (электронное замещение), изменениями образа жизни и либерализацией рынка. Падение спроса привело к снижению объемов почтовых отправлений и транзакций. В 2011 году компания запустила амбициозную программу трансформации под названием «Готовы к будущему». Воплотив в жизнь видение себя как «регионального лидера логистики электронной коммерции и доверенных коммуникаций», она превратилась из местного почтового оператора в регионального игрока в области логистики электронной коммерции, предложившего платформу для создания комплексных логистических решений в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Для проведения таких фундаментальных изменений компании пришлось активно инвестировать в персонал (коммуникации по всем направлениям, наем новых сотрудников,

обучение лидеров и т. д.), а также в IT и операционную деятельность. С одной стороны, компания совершенствовала старый основной бизнес, интегрируя услуги по обслуживанию сделок в цифровую платформу. Таким образом, они обеспечивают пользователям единый опыт через терминалы самообслуживания, мобильные телефоны, планшеты и персональные компьютеры. В то же время, чтобы помочь бизнесу своих клиентов расширять операции электронной коммерции на множество рынков и стран в рамках масштабируемой, устойчивой модели, компания инвестировала в такие технологии, как онлайн-безопасность, масштабируемость, маркетинг и многоканальность, обеспечивающие интегрированные комплексные решения. Она также усилила региональную логистику электронной коммерции, приобретает несколько компаний и создает несколько совместных предприятий с иностранными компаниями ради расширения своего бизнеса веб-решений на новые онлайн-рынки Азии.

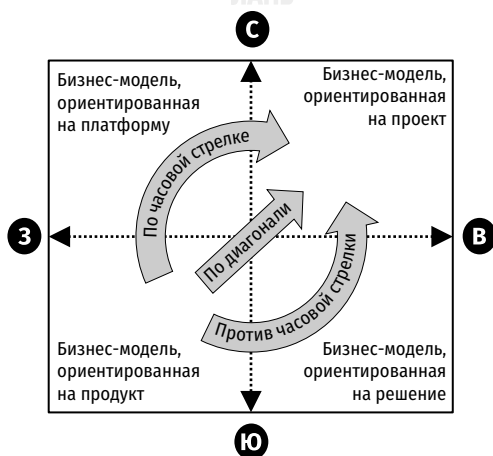


Рис. 6.1. Три пути трансформации (например, из бизнес-модели, ориентированной на продукт, в бизнес-модель, ориентированную на решение)

Направление движения: диагональное или поэтапное

Первый вопрос, который следует себе задать, заключается в том, удастся ли компании совершить прямой диагональный шаг или ей потребуется два последовательных шага, горизонтальный и вертикальный, из-за сложностей

управления маневрами. В случае Knorr-Bremse Rail Vehicle Systems с самого начала было понятно, что трансформацию необходимо провести в один этап. Компания вышла из мира производства и продажи блоков управления тормозной системой железнодорожным компаниям. Чтобы поддерживать прямой контакт с клиентами и не снизить свой статус до поставщика компонентов, было очевидно, что компании необходимо разработать более всестороннее предложение, которое можно кастомизировать в соответствии с конкретными потребностями каждой железнодорожной компании. Для сохранения конкурентоспособности Knorr-Bremse пришлось фундаментально трансформировать свою бизнес-модель, чтобы предложить индивидуальные продукты и услуги во всем жизненном цикле железнодорожной системы.

Преимущество прямого одноэтапного перехода заключается в том, что компании необходимо предпринять изменения один раз. Цель трансформации бизнес-модели ясна с самого начала, и всю компанию можно привести в соответствие с ними, чтобы двигаться вперед. Однако сложность управления такой трансформацией очень высока из-за множества одновременно проводимых изменений, которые необходимы, чтобы инициировать трансформацию, управлять ею, контролировать ее ход и успешно завершить. Кроме осязаемых проектов по адаптации систем и процессов команда руководства также должна провести организацию через процесс фундаментальных культурных изменений, во время которого люди утрачивают ощущение стабильности.

Два последовательных этапа могут интуитивно казаться менее сложным вариантом, которым легче управлять, так как трансформация происходит сначала в одном направлении, потом в другом. Требуется больше времени, но меньше усилий, и сложность каждого этапа ниже, что облегчает управление операционными рисками. Однако тем, кто принимает решение, следует помнить о недостатках и опасностях этого подхода. Трансформация бизнес-модели — всегда крупное изменение и вызывает значительное напряжение у сотрудников. Когда компания инициирует пересечение экватора или меридиана бизнес-модели, организация (в идеале) по необходимости проводит изменения в работе с клиентами, вспомогательных службах и механизмах монетизации, но особенно ценит и бережет те аспекты, которые сохраняют стабильность. Они даже могут стать краеугольным камнем ее идентификации во времена перемен. Если на втором этапе руководство решит изменить и эти аспекты, организация может воспротивиться еще одной трансформации, и компания застрянет в переходном периоде.

Можно сделать вывод, что, если требуется трансформация в двух направлениях и компания может приспособиться к новым правилам игры

за сравнительно короткий срок, диагональный путь может оказаться хорошим подходом. Однако, если компании для перехода на желаемую бизнес-модель требуется много новых ресурсов и компетенций, возможно, двух-этапный подход будет разумнее.

Последовательность: изменения по часовой стрелке или против

Если компания решает, что ей больше подойдет поэтапная трансформация бизнес-модели, принимающее решения руководство должно решить в какой последовательности будет идти трансформация: по часовой стрелке или против. Например, трансформация бизнес-модели, ориентированной на продукт, в бизнес-модель, ориентированную на решение, требует увеличения охвата транзакций и предложения кастомизации. Если компания решает двигаться по часовой стрелке, сначала ей необходимо увеличить охват транзакций, разработав всестороннее и интегрированное ценностное предложение, создав интегративную архитектуру и введя абонентскую плату. Подобный шаг легче осуществить в крупных организациях, обладающих объемом и связями, необходимыми для разработки всестороннего предложения и управления им. Преимущество этого пути состоит в том, что компания может создать архитектуру уже на первом этапе, то есть затем руководству останется «только» добавить компетенции, чтобы индивидуализировать свой бизнес. Однако, выбирая трансформацию по часовой стрелке бизнес-модели, ориентированной на продукт, в бизнес-модель, ориентированную на решение, необходимо помнить о двух сложностях. Во-первых, хотя размер и помогает компании в трансформации с юга на север, обычно он ограничивает гибкость и, таким образом, мешает кастомизации предложения. Это утверждение еще более справедливо, если трансформация бизнес-модели, ориентированной на продукт, в бизнес-модель, ориентированную на платформу, требует участия множества партнеров. Контракты с партнерами часто строго формализованы и требуют больших взаимных усилий по их адаптации. В некоторых случаях компаниям даже приходится менять партнеров, если те, кто предлагает стандартное решение, проявляют недостаточную гибкость, чтобы удовлетворить индивидуальные запросы клиентов в бизнес-модели, ориентированной на решение. Во-вторых, чем лучше новая платформа, тем выше риск, что клиенты смогут конфигурировать индивидуальное решение, удовлетворяющее их потребностям, самостоятельно. Это делает второй этап трансформации

неактуальным, и компания может потерять возможность продавать свои кастомизированные услуги.

С другой стороны, если компания выбрала путь трансформации против часовой стрелки, сначала ей придется обеспечить индивидуализированное ценностное предложение, разработать гибкую структуру услуг для выполнения требований клиентов и сосредоточиться на схемах ценообразования, зависящих от спроса. На втором этапе компания начнет расширять основное предложение, чтобы увеличить охват и крепче привязать клиентов с помощью всестороннего и интегрированного решения. Первый этап легче дается небольшим компаниям, так как они по определению могут более гибко адаптироваться к требованиям клиентов. Однако они традиционно сталкиваются с трудностями на втором этапе, когда необходимо создать интегративную платформу или систему и процветающую экосистему вспомогательных предложений вокруг нее. Из-за ограниченности ресурсов небольшие фирмы также рискуют сконцентрировать все свои ресурсы на одном или всего нескольких клиентах. Даже если изначально они добьются успеха, им может не хватить мощностей для развертывания бизнес-модели, ориентированной на решение.

Теоретически диагональная трансформация возможна не только в направлении от бизнес-модели, ориентированной на продукт, к бизнес-модели, ориентированной на решение, но и в других. Однако нам не встречалось подобных примеров. Возможно, это связано с тем, что чем выше уровень охвата и кастомизации, тем выше эффект блокировки, мешающий компаниям двигаться на юг или запад. Преодоление этого эффекта может потребовать столь многих ресурсов, что компании не хватит возможностей принять дополнительные усилия по трансформации.

Важно отметить, что не всегда двухэтапная трансформация планируется с самого начала. Некоторые компании проходят путь проб и ошибок и сначала проводят трансформацию в одном направлении и, если она не дает ожидаемых результатов, затем переключаются на другое направление. Хорошей иллюстрацией служит компания Liebherr. Она является одним из ведущих в мире производителей строительной техники, в ней работает около 41 000 человек, ее оборот в 2014 году составил €8,8 млрд. В какой-то момент в Liebherr осознали необходимость трансформировать бизнес-модель. Раньше компания была поставщиком оригинального оборудования с бизнес-моделью, ориентированной на продукт. В ответ на жестокую конкуренцию и сокращающуюся маржу, руководство решило двинуться в северном направлении, взяв на себя дополнительные задачи в области добычи ископаемых — от земляных работ до погрузки и транспортировки, интегрировав

техобслуживание с тяжелой техникой и предложив услуги с дополнительной ценностью, например, финансирование проектов и IT-решения. Однако вскоре эта бизнес-модель, напоминающая платформенную, оказалась под давлением, так как конкуренты быстро скопировали портфель всесторонних и интегрированных продуктов и услуг Liebherr. Тогда компания решила предпринять еще одну трансформацию, внимательно наблюдая за меняющимися потребностями клиентов и соответствующим образом корректируя предложения. На этот раз Liebherr изменилась еще более радикально. Она поняла, что клиенты не хотят активно инвестировать в активы, а предпочитают использовать строительную технику, когда она им необходима. Liebherr полностью взяла на себя управление оборудованием, обзаведясь персоналом для его обслуживания. С клиентов стали взимать плату за использование техники и количество часов, часто в рамках соглашения по уровню обслуживания, заключаемого на 8–10 лет. В итоге компания пришла к бизнес-модели, ориентированной на решение, и теперь разрабатывает индивидуальные пакеты интегрированных продуктов и услуг с целью решения конкретной проблемы клиента.

Заключение и наблюдения

Трансформация бизнес-модели — очень сложное предприятие и часто очень рискованное, не только для компании, но и для смелых лидеров, которые иницируют подобные трансформации и руководят ими. В большинстве случаев на начальных этапах компаниям приходится сталкиваться с сопротивлением и критикой заинтересованных сторон. Инвесторов могут пугать значительные инвестиции, которые будут сказываться на прибыли несколько лет, прежде чем трансформация успешно завершится. Сотрудников может волновать отсутствие необходимых компетенций для участия в новой бизнес-модели. Лояльные клиенты будут критически наблюдать, удовлетворяет ли компания, работая по новой бизнес-модели, их потребности как прежде. И, наконец, руководители при трансформации никогда не могут быть уверены, продержатся ли на своей должности достаточно долго, чтобы насладиться успехом. Справиться с критикой можно, только если руководство составит убедительное стратегическое обоснование необходимости трансформации, сможет объяснить, какова лучшая бизнес-модель, и обеспечит полный и прозрачный план с учетом конкретных действий, необходимых для успешной трансформации. Цель этой книги — поддержать читателей, вставших на путь трансформации бизнес-модели. Во-первых, типология

бизнес-моделей позволяет понять текущее положение компании, составить привлекательную картину будущей бизнес-модели и выявить пробелы, которые необходимо заполнить. Во-вторых, пересечение бизнес-модели помогает понять, какие действия следует предпринять, и проверить, есть ли в компании предпосылки для успешной трансформации. В-третьих, в следующих главах вы познакомитесь с более подробными примерами трансформации из реальной жизни. Они написаны руководителями компаний и бизнеса, имеющими собственный опыт трансформации бизнес-моделей, и могут служить образцом для других, а также иллюстрируют некоторые опасности, которые необходимо преодолеть на пути к новой бизнес-модели.



Часть III

Уроки успешной трансформации организаций



Примеры компаний, радикально сменивших уровень охвата

07

Как Daimler формирует будущее мобильности: от car2go до moovel

Александр Циммерман, Гюнтер Мюллер-Стивенс и Кристоф Фарбер

LEGIC Identsystems Ltd: от продаж ID-карт к обеспечению доступа к ID-сети

Квидо Балтес и Клаус Клоза

SAP: от первопроходца стандартного программного обеспечения к цифровой компании

Карстен Линц

Netflix: мастер трансформации бизнес-модели

Гюнтер Мюллер-Стивенс

Как Daimler формирует будущее мобильности: от car2go до moovel

Александр Циммерман, Гюнтер Мюллер-Стивенс и Кристоф Фарбер

За последние несколько лет мы стали свидетелями фундаментального изменения мышления топ-менеджеров автомобильной индустрии. Например, Мартин Винтеркорн, бывший генеральный директор Volkswagen Group, удивил СМИ и инвесторов, 12 марта 2015 года заявив: «Нами движет завораживающая идея — в будущем мы хотим превратиться из автопроизводителя в глобального поставщика мобильности номер один»¹. Годом ранее Норберт Райтхофер, бывший топ-менеджер BMW Group, сказал: «К 2020 году

мы хотим стать ведущим поставщиком продуктов и услуг индивидуальной мобильности премиум-класса. Даже сегодня мы являемся не просто производителем автомобилей. Мы явно движемся к тому, чтобы стать поставщиком привлекательных услуг мобильности и пассажирских перевозок»². Дитер Цетше, гендиректор Daimler AG, в том же году сделал аналогичное заявление: «Мы рассматриваем себя не только как автопроизводителя, но и как поставщика решений в области мобильности»³. Отсюда возникают вопросы: что стоит за этим фундаментальным переходом с продажи автомобилей к продаже мобильности? Что он означает для бизнес-моделей компаний и как будет осуществляться? Мы подробнее рассмотрим компанию Daimler и ее инициативу по введению услуг мобильности, чтобы лучше понять динамику трансформации этой бизнес-модели.

Daimler имеет давнюю историю, с тех пор как ее основатели Готтлиб Даймлер и Карл Бенц в 1886 году изобрели автомобиль. В те времена ценностное предложение составлял самоходный экипаж. В последующие годы форму экипажа заменили на новые шасси, и производство из ручного эволюционировало в сборочный конвейер, представленный Генри Фордом в 1913 году (Model T). Daimler последовала примеру Ford в 1935 году. Сегодня Daimler является одним из ключевых игроков в сегменте пассажирских автомобилей премиум-класса и крупнейшим в мире производителем грузовых автомобилей. Кроме того, в прошлом Daimler многократно выходила на другие сегменты рынка, отрасли и бизнес-модели. В середине 1990-х тогдашний председатель совета директоров компании Эдзард Рейтер хотел превратить Daimler в интегрированную технологическую группу, приобретя в том числе авиакосмическую компанию Dornier и электронную AEG. Однако попытка диверсификации провалилась, и Юрген Шремпп, преемник Рейтера, переориентировал компанию на прибыльный основной бизнес по производству автомобилей. В 1998 году Шремпп начал осуществлять собственную стратегию диверсификации, объединив Daimler с американским производителем автомобилей массового рынка Chrysler и приобретя доли в компаниях Mitsubishi и Hyundai. Это расширение также не удалось, и девять лет спустя Daimler и Chrysler снова распались на отдельные компании. С тех пор Daimler идет другим путем, сосредоточившись на прибыльном росте в сегменте автомобилей премиум-класса, который дополняют инновационные финансовые и мобильные услуги. В 2015 году на мероприятии Directors' Dialogue компании Daimler ее председатель Дитер Цетше вспоминал, что компания несколько лет была занята оптимизацией и наращиванием прибыли в основном направлении бизнеса. Он назвал этот этап критически важным, однако отметил, что следующей задачей будет создание

более широкого основания для долгосрочного будущего компании. Это означает, что компания столкнется с цифровыми задачами во всех областях бизнеса и будет готовиться к фундаментальным изменениям⁴.

Бизнес-модели и запросы клиентов в автомобильной индустрии постоянно меняются. Раньше клиенты покупали автомобили как любой другой продукт, но высокая стоимость не позволяла большей части населения иметь машину. Чтобы сделать автомобили более доступными, производители объединили усилия с банками и предложили клиентам финансовые решения, позволившие им разбить значительную стоимость на месячные взносы. Такие финансовые решения получили активное развитие и стали важным конкурентным фактором, по мере того как производители стремились к лучшему предложению по соотношению цены и качества. Следующим шагом стал рост доступности частным клиентам лизинга, первоначально разработанного для корпоративных клиентов. Согласно этой бизнес-модели, автомобиль принадлежит арендодателю (банку или подразделению финансовых услуг производителя). Клиент пользуется автомобилем, внося ежемесячные платежи. Страхование и расходы на техническое обслуживание покрываются договором лизинга. Технически, согласно этой модели, клиент покупает только право пользоваться машиной, а не саму машину, но все-таки ему нужно выбрать конкретный продукт. В качестве альтернативы компании по аренде автомобилей давно предлагают клиентам, которым требуется большая гибкость, широкий ассортимент автомобилей, доступных за посуточную оплату.

В последние годы к постоянно пополняемому списку предложений добавилась еще одна бизнес-модель. Производители автомобилей, такие как Daimler и BMW, а также независимые поставщики, такие как Mobility в Швейцарии, Flinkster в Германии (принадлежит Deutsche Bahn) и Zipcar в США, начали предлагать услуги каршеринга. В этой модели клиенты пользуются еще большей гибкостью, чем беря автомобиль в аренду у прокатных компаний, так как могут брать машину во множестве точек и платить только за время, проведенное за рулем. Это сервисное предложение стало шагом вперед, и производители автомобилей и стартапы начали объединять усилия с крупными компаниями по аренде автомобилей (например, Daimler и Europcar, BMW и Sixt, Zipcar и Avis). Они обладают как операционной, так и сервисной компетенцией для эффективного управления крупным парком автомобилей и контрактными отношениями с постоянно меняющимися водителями. Актуальность каршеринга стала очевидной, когда в 2013 году компания по аренде автомобилей Avis заплатила \$500 млн за покупку Zipcar. Хотя эта сумма значительно ниже €1,7 млрд, в которые оценивается рыночная

капитализация крупнейшей в Европе прокатной компании Europcar, она демонстрирует, что каршеринг постепенно становится в один ряд со сформировавшимися бизнес-моделями и превращается в важный сектор индустрии индивидуальной мобильности. Недавно новые платформы для физических лиц, такие как Sharoo в Швейцарии, начали проникать на рынок каршеринга, позволяя физическим лицам предлагать в аренду свои автомобили. Эти предложения больше не обеспечивают парк автомобилей и услуги, они только соединяют пользователей и их автомобили.

В целом, с точки зрения клиента, пользование автомобилем прогрессирует из достаточно долгосрочных вложений к поминутным услугам (например, оплата за факт использования). Эти новые бизнес-модели согласуются с более широкими социальными изменениями, так как автомобиль теряет роль символа статуса. Ожидания и потребности людей в отношении автомобилей и мобильности меняются по мере того, как гибкость и защита окружающей среды приобретают все большую важность. В результате не только в автомобильной индустрии владение автомобилем теряет привлекательность и все больше заменяется желанием пользоваться автомобилями или другими товарами гибко и по необходимости (экономика совместного потребления).

Параллельно этим новым моделям взаимодействия с потребителями конкурентный ландшафт отрасли также претерпевает значительные изменения. Долгое время автомобильный бизнес был в основном предсказуемым, и сформировавшиеся игроки конкурировали друг с другом на сравнительно стабильном рынке. По мере того как потребительский спрос сместился с владения автомобилем на мобильность как услугу, на арене неожиданно возникли новые или пришедшие из других областей игроки. Например, долгое время общественный транспорт напрямую не конкурировал с автомобильным бизнесом. Владельцы автомобилей были привязаны к своим инвестициям в машины, и с финансовой точки зрения другие виды транспорта казались менее привлекательными. Поскольку за каршеринг клиент платит поминутно, стоимость поездки из пункта А в пункт В становится более прозрачной и сопоставимой с такими альтернативами, как поездка, автобусы и такси. Раньше потребители должны были решать — иметь машину и пользоваться ею в большинстве случаев или полагаться на общественный транспорт и такси. Сегодня благодаря растущей прозрачности клиенты могут гибко сочетать многочисленные услуги мобильности и транспортные средства и платить за каждое индивидуально. В будущем можно ожидать, что онлайн-платформы будут служить цифровыми помощниками в области мобильности и проактивно давать советы по удовлетворению потребностей клиентов, транспортные средства (автомобили и общественный

транспорт) будут передвигаться автономно и автоматически общаться друг с другом, а потребители будут вносить фиксированную плату за пользование этими услугами. Более гибкие мобильные решения также требуют новых технологий и возможностей по управлению данными.

В то же время чисто платформенные игроки, такие как Uber, Lyft, MyTaxi или Didi Chuxing, не являются автопроизводителями, а просто соединяют людей, владеющих автомобилем, с теми, кому нужен транспорт. С помощью двусторонней платформы они позволяют ее участникам выступать в роли индивидуальных поставщиков мобильности. В результате, чтобы продавать услуги индивидуальной мобильности, нет необходимости производить автомобили. По сравнению с традиционными «физическими» эти «лишенные активов» компании имеют принципиально другую концепцию места и способа создания ценности. Принцип их работы напоминает Facebook, самую популярную в мире медиаплатформу, не производящую контента, или Airbnb, крупнейшую в мире площадку для аренды жилья, не имеющую собственной недвижимости, или Alibaba, наиболее ценного ретейлера, не имеющего собственных товаров⁵.

Основным преимуществом этих платформенных бизнес-моделей является удобство: водители Uber подбирают вас где угодно и везут в любое место, клиентам больше не надо искать остановку. Эти потребительские платформы являются прямыми конкурентами операторов служб такси, которые уже выражали протесты и даже подавали в суд на Uber, чтобы помешать работе компании. Несмотря на попытки защитить свое положение, изменения в бизнес-моделях и конкуренции неизбежны. В настоящее время быстро развивающиеся стартапы нацелены на новые бизнес-модели. Uber недавно начала совместно с Аризонским университетом разрабатывать новейшие карты и оптические датчики, а также заключила партнерское соглашение с робототехнической лабораторией Университета Карнеги–Меллона, лидера автономного управления автомобилями. Не секрет, что компания планирует запустить услуги перевозок на беспилотных автомобилях. В марте 2016 года на рынке прошли слухи, что Uber разместила заказ не менее чем на 100 000 беспилотных автомобилей Mercedes S-Class, до сих пор не выпущенных на рынок. Uber сможет значительно сэкономить на своих самых больших расходах — водителях, если компании удастся включить в свой парк беспилотные автомобили. Некоторые платформенные компании также прилагают усилия к выходу в физический мир, чтобы напрямую конкурировать с автопроизводителями⁶. Например, компания Lyft сообщила о сотрудничестве с General Motors, одним из ее инвесторов, для тестирования в 2017 году парка беспилотных электротакси.

Известные производители автомобилей также наблюдают за выходом (или планами по выходу) на автомобильный рынок игроков из индустрии информационных технологий, которые рассматривают автомобили в качестве платформы, позволяющей сбалансировать их собственные бизнес-модели. Недавние примеры включают проект беспилотного автомобиля компании Alphabet, являющейся материнской для Google, и ее сотрудничество с Fiat Chrysler по тестированию 100 минивэнов Chrysler. Или взять серьезные слухи об амбициях Apple выйти на автомобильный рынок с «iCar». В мае 2016 года Apple инвестировала \$1 млрд в китайскую компанию совместных поездок Didi Chuxing, конкурента Uber в Китае. Didi принадлежит Alibaba Group Holding и Tencent Holdings, обе также являются инвесторами Lyft, крупнейшего конкурента Uber в США, в которого в прошлом году инвестировала Didi. Очевидно, что на кону гораздо больше, чем сервис совместных поездок. Вопрос стоит так: компания какого типа будет доминировать в глобальном бизнесе мобильности в ситуации, когда границы индустрии разрушены и определены заново? Кто будет контролировать прямой интерфейс с потребителями? Сила компаний вроде Google (со своей платформой Android) или Apple исходит из непрерывной связи с потребителями через смартфоны и не заканчивается в дверях машины. Эти компании знают гораздо больше о поведении и предпочтениях потребителей, чем любой производитель автомобилей.

В результате этих изменений сформировавшиеся компании должны подготовиться к радикальной трансформации скорее рано, чем поздно. Например, Audi, BMW и Daimler отреагировали совместно и в 2015 году приобрели у Nokia картографический сервис Here за €2,8 млрд, на который также претендовала Uber и другие компании. Со стратегической точки зрения покупка объясняется стремлением не допустить монополизации карт для автомобильной навигации одной технологической компанией. Цифровые карты с высоким разрешением в сочетании с информацией, поступающей с датчиков автомобиля в режиме реального времени, являются критичными элементами для беспилотных автомобилей, для мобильности будущего. Они являются фундаментом, основываясь на котором потребителям можно предложить новые, более дифференцированные и специфичные для бренда услуги.

Но способны ли сформировавшиеся автопроизводители двигаться достаточно быстро? Если посмотреть на исполнительные или консультативные советы немецкого автопрома, мы увидим там в основном «автомобилистов», многие из которых до сих пор думают об экономии от масштаба, качестве, брендинге, топливной эффективности и т. д., но не о сетевом эффекте,

роли информации и данных, новых механизмах монетизации и т. п. Могут ли они управлять подобной трансформацией? Способны ли разработать и предложить новые правила игры на рынке мобильности? Некоторые да, но, вероятно, не все.

В качестве реакции на меняющиеся запросы клиентов и развивающийся конкурентный ландшафт один из сформировавшихся автопроизводителей, компания Daimler, запустила новую линию бизнеса. Подразделение бизнес-инноваций Daimler было создано в 2007 году и реализует новые бизнес-модели мобильности. Изначально подразделение было частью отдела корпоративной стратегии Daimler. В 2008 году оно запустило каршеринговый сервис под названием car2go. Позднее, в июле 2012 года, Daimler открыла Daimler Mobility Services GmbH и запустила платформу мобильных услуг moovel.

Платформа moovel означает для Daimler переход на радикально новую платформенную бизнес-модель, сопоставимую со сформировавшейся бизнес-моделью, Mercedes-Benz Cars, ориентированной на продукт. Кто-то будет рассматривать эти перемены как радикальную трансформацию только для moovel и считать, что корпоративная бизнес-модель Daimler эволюционировала в смешанную, так как Mercedes Car Group по-прежнему занимается традиционной разработкой и продажей автомобилей премиум-класса. Но в долгосрочном плане их можно рассматривать как фундаментальные изменения, которые повлияют на всю компанию, если Daimler захочет возглавить конкурентную борьбу в сфере мобильности и не будет довольствоваться ролью сменяемого поставщика оборудования для экосистемы мобильности. Они приведут к возникновению новой роли автомобиля как мобильного жилого пространства.

car2go: от владения автомобилем до гибкого пользования

24 октября 2008 года первые автомобили car2go стали доступны в городе Ульме, одной из основных экспериментальных площадок Daimler. Как отмечал председатель правления Дитер Цетше, «car2go является умным и творческим решением, обеспечивающим простой, гибкий и выгодный подход к проблеме мобильности с помощью экологически безопасных автомобилей»⁷. Был сформирован парк из 50 двухместных автомобилей Smart, которые были доступны в любое время суток. После разовой регистрации клиенты могли спонтанно арендовать автомобили или бронировать заранее и пользоваться столько, сколько захотят. Плата за сервис взималась поминутно, также применялись почасовые и посуточные тарифы. После поездки

автомобили можно было оставить на любой общественной парковке в черте города. Первоначально car2go могли пользоваться только сотрудники Daimler, но вскоре услугу сделали доступной для широкой публики. В следующие несколько лет бизнес распространился на 30 городов Европы и Северной Америки. В 2015 году сервис начал работать в Китае. Ассортимент автомобилей был расширен, и в настоящее время в некоторых городах предлагаются Mercedes B-class под брендом car2go Black.

Если говорить в терминах нашей схемы трансформации бизнеса (рис. II.1), запуск car2go представляет трансформацию в северном направлении, так как разовое решение о покупке автомобиля заменяется или дополняется регулярным взаимодействием с клиентами каждый раз, когда они берут в аренду машину. Daimler находилась в особенно выгодном положении для развития услуг каршеринга. Это подчеркивает и бывший глава car2go:

Корпорация вроде Daimler обеспечивает идеальные условия для запуска подобного нового сервиса, так как может предложить широкий выбор технических, управленческих и юридических ресурсов, а также маркетинг, коммуникации и финансирование. Такой крупной корпорации свойственно иметь больше формальных накладных расходов по сравнению со стартапами, но, на мой взгляд, их значение переоценено. Тот, кто на себе испытал, как визитка Daimler открывает двери по всему миру, знает, что формальные накладные расходы — невысокая цена за возможность работать над новыми идеями как никто другой... Могу с уверенностью сказать, что ни одна другая известная компания не добилась бы успеха с car2go с такой легкостью⁸.

В этом контексте особенно важно иметь менеджеров, сочетающих в себе предпринимательский дух с возможностями справляться с политическими особенностями крупной корпорации. Старший менеджер поясняет:

car2go руководили и продолжают руководить люди, которые, с одной стороны, имеют большой опыт работы в Daimler Group и знают, где нужно проявлять осторожность и как вести себя с разными типами руководителей высшего звена на разных уровнях иерархии. С другой стороны, они демонстрируют независимость от принятых методов и мышления. Они просто решили, что правильно будет выйти на рынок, найти партнеров, добиться получения ресурсов на развитие и создать возможности, как правило, отсутствующие в подобной корпорации⁹.

Работа с клиентами: постижение нового опыта

Чтобы расширить бизнес-модель предприятия по продажам автомобилей или изменить ее на продажу услуг каршеринга, взаимодействие с клиентами должно было стать более удобным и регулярным. С этой целью Daimler, которая долгое время взаимодействовала с клиентами только в автосалонах компании, должна была освоить новые средства коммуникации. Старший менеджер из подразделения услуг мобильности отмечает: «Подумайте, что сделало успешным Mercedes. Тот факт, что мы смогли концептуализировать, развивать и производить прекрасные машины. Затем мы передавали их дилерам, собственным и независимым. У нас всегда были сложности с коммуникациями с конечными потребителями»¹⁰. Когда проект car2go только начал свою работу, автомобили можно было искать и бронировать через интернет и телефонную горячую линию. Затем клиентам отправляли СМС с информацией о местонахождении забронированного автомобиля. Довольно сложный процесс годился для пилотного запуска, но car2go смог добиться успеха у широкой публики только благодаря успеху и распространению смартфонов, значительно расширивших возможности взаимодействия с клиентами и повысивших удобство пользователей. Старший менеджер говорит: «Без выпуска первого iPhone в 2007 году и быстрого развития приложений мы не смогли бы запустить car2go»¹¹. Сегодня приложение car2go для смартфонов позволяет определять местоположение всех автомобилей, находящихся неподалеку от клиента, легко резервировать их, оно прокладывает маршрут к автомобилю, сообщает информацию о конкретном автомобиле, такую как уровень топлива в баке, и предлагает объекты инфраструктуры. В последних версиях клиенты также могут выбрать опцию активного напоминания и поддержки при пользовании сервисом с помощью push-сообщений, если недалеко от них припаркован автомобиль. Это также повышает липкость и частоту использования.

Кроме технических решений было особенно важно учиться у клиентов и извлекать уроки из их опыта. Глава car2go вспоминает:

Энтузиазм наших клиентов зарядил команду энергией и помог нам в дальнейшем развитии продукта. Мы регулярно приглашали клиентов на обеды или проводили семинары, где расспрашивали их, что им нравится, а что нет, на что они обращали внимание, пользуясь автомобилями, и что бы они сделали по-другому. Наши первые клиенты всегда с энтузиазмом поддерживали нас и прощали нам ошибки¹².

Учитывая растущее число поставщиков услуг каршеринга, стало особенно важно привязать клиентов к car2go, отчасти из соображений удобства. Поскольку клиенты должны регистрироваться и указывать данные водительских прав, прежде чем воспользоваться сервисом, они редко регистрируются в нескольких компаниях. Это означает, что преимущества раннего выхода на рынок очень важны. car2go и его основной конкурент в Германии DriveNow (принадлежит BMW) начали запускать сервис в разных городах Германии и за ее пределами. Недавно компании стали конкурировать на рынках друг друга. Например, car2go начал работу в Мюнхене, месте возникновения DriveNow. На итальянском рынке car2go действовал даже быстрее местных игроков, запустив сервис в Турине раньше, чем его конкурент Fiat основал собственный сервис Enjoy совместно с энергетической компанией Eni.

Вспомогательные службы: приобретение новых навыков

Вспомогательные службы также пришлось трансформировать для успешного перехода на новую бизнес-модель, так как многие вспомогательные процессы и технологии раньше просто отсутствовали в Daimler. Когда в 2008 году был запущен сервис, отдел корпоративного контроля и бухгалтерия, а также юридический отдел и отдел кадров не справлялись с особенностями нового бизнеса. Роберт Генрих, бывший глава car2go, вспоминал, что вынужден был сам выписывать счета клиентам и рассчитывать еженедельную статистику на собственном ноутбуке. Телематическую систему пришлось разрабатывать с нуля, и первое время она работала неустойчиво. Поскольку в компании не было ни отдельного колл-центра, ни отдела по работе с клиентами, все сотрудники с 5 до 8 часов утра выходили на улицы, чтобы привести машины в порядок. Со временем процессы и технологии были улучшены, а также созданы специальные профессиональные команды. Несмотря на огромное напряжение, бывший глава car2go считает этот ранний этап критическим фактором успеха: «Все сотрудники без исключения помогали там, где было нужно, и они знали все подробности наизусть. Это сделало все дискуссии на тему управления очень эффективными»¹³.

Чтобы облегчить рост car2go в Европе, Daimler решила заключить партнерское соглашение с одним из своих новых конкурентов, компанией Europcar, занимающейся арендой автомобилей. В 2011 году две компании объявили о создании совместного предприятия под названием car2go Europe GmbH. Рассказывает CEO Europcar Group Филипп Гийемо:

car2go расширяет ассортимент услуг мобильности и включает высоко инновационный элемент. Europcar предлагает решения индивидуальной мобильности более 80 лет и всегда предугадывала изменения в поведении рынка мобильности на ранних этапах. Теперь вместе с Daimler мы обеспечиваем инновационные решения в области мобильности в городах, чтобы удовлетворять текущие и будущие потребности клиентов и завоевывать новые категории потребителей. Партнерство ведет к синергии для обеих сторон и предлагает широкий выбор вариантов мобильности практически для любого случая¹⁴.

Совместное предприятие позволяет car2go пользоваться опытом управления парком автомобилей и логистики Europcar. Кроме того, его разветвленная сеть отделений в 160 странах предлагает клиентам больше мест для регистрации. И, наконец, планируется, что в будущем предложения car2go и Europcar будут все более интегрированными. В Гамбурге клиенты car2go уже получают специальные условия при комбинировании услуг car2go и Europcar и могут приехать в пункт проката Europcar бесплатно.

Механизмы монетизации: управление переменными затратами

В механизмах монетизации также произошел сдвиг с предоплаты (при продаже автомобиля) к оплате по факту (при продаже поездки из пункта А в пункт В). Переход к новой бизнес-модели потребовал от car2go значительных начальных инвестиций в автомобили и инфраструктуру. Сервису также пришлось инвестировать в привлечение клиентов. С этой целью car2go сначала предложила фиксированную суточную ставку. Клиенты пользовались автомобилями по максимуму, и это было невыгодно компании. Кроме того, первоначально не взималась плата за парковку, что вело к дополнительным затратам. Сегодня, имея базу постоянных клиентов, car2go предлагает только оплату по факту и стандартную плату за парковку. С текущей схемой расчета цен основным источником выручки является краткосрочная аренда в пределах города (от семи до девяти раз в день на машину). Более долгая аренда и расстояния скорее являются исключением. В некоторых городах car2go уже вышел на уровень безубыточности, однако ожидается, что сервис в целом начнет приносить прибыль с 2016 года.

Поскольку сервис car2go предлагает интегрированную мобильность от одной точки до другой, он покрывает все расходы, связанные с управлением автомобилем, такие как инвестиции в автомобиль, страхование, техобслуживание, парковка и топливо. Они значительно отличаются от чисто

производственных расходов Daimler по продаже автомобилей. Учитывая, что цена минуты в значительной степени определяется конкуренцией, прибыльность операций зависит в первую очередь от управления этими расходами. Инвестиции в автомобили могут быть оптимизированы, например, за счет повышенной эксплуатации автомобиля. Таким образом, важно вывести на улицы правильное количество машин, так как если их будет слишком мало, это оттолкнет клиентов, а если слишком много, это отрицательно скажется на прибыльности. В car2go используют множество статистических моделей, чтобы рассчитать необходимое количество автомобилей. Отправной точкой является следующая задача: неподалеку от клиента в случае необходимости всегда должен быть автомобиль. С помощью социодемографических данных и сравнений в различных городах и регионах car2go сначала определяет деловой район, где хочет предложить свои услуги. Площадь этого района, частота пользования автомобилями и необходимая доступность машин определяет объем парка автомобилей.

Кроме роста пользования автомобилями имеются и другие рычаги. Например, car2go представил функцию Eco Score, которая демонстрирует водителю в режиме реального времени, насколько экологически безопасным является его стиль вождения. Три категории вождения (ускорение, поддержание скорости и снижение) представлены своим деревом. Чем лучше человек ведет машину, тем выше растут деревья и в какой-то момент на них даже поселяются животные. В конце поездки водителю демонстрируется, сколько очков он набрал. Когда он ведет особенно плохо, выскакивает предупредительная надпись с просьбой вести машину спокойнее. Eco Score представляет собой забавный способ привлечь водителей к снижению выбросов CO₂ и расхода топлива и потенциально даже ограничивает риск аварий благодаря более осознанному вождению. Это выгодно не только для итоговых показателей car2go, но и вносит значительный вклад в уменьшение воздействия на окружающую среду. Этот эффект в настоящее время анализируется Институтом социоэкологических исследований. Таким образом, платформа car2go изменила не только механизмы монетизации, но и механизмы обеспечения выгоды людям, планете и компании. Daimler всегда стремилась предложить технологические решения по сокращению потребления топлива, однако теперь она пытается изменить стиль вождения своих потребителей, которые оказывают более сильное влияние на выброс CO₂.

Несмотря на эти достижения, сервис car2go в одиночку был не в состоянии полностью удовлетворить развивающиеся потребности клиентов, кроме того, на сцену начали выходить конкуренты вроде Uber, предлагающие решения в сфере мобильности, не зависящие от желания или возможности

клиента садиться за руль. Стало ясно, что Daimler необходима дальнейшая трансформация с односторонней бизнес-модели с car2go в качестве изолированного предложения на открытую, с более широким охватом бизнес-модель, ориентированную на платформу мобильности, в центре которой находится Daimler AG. В июле 2012 года Daimler запустила платформу услуг мобильности под названием moovel. Ценностное предложение включает мобильность как услугу (вместо продажи автомобилей или их использования).

Moovel: от пользования автомобилем к услугам мобильности

С помощью moovel Daimler продвинулась еще дальше на север и перешла к многостороннему платформенному бизнесу. В одном из интервью бывший топ-менеджер moovel сказал, что компания хочет стать «Amazon в сфере мобильности»: «Цель moovel — обеспечить людей в городах всеми возможными вариантами передвижения. Это позволит нам всегда предлагать лучший способ добраться из точки А в точку В с помощью общественного транспорта, такси, лимузинов, арендованных машин и велосипедов, каршеринга, поездов, междугородних автобусов и самолетов. Мы приглашаем всех желающих присоединиться и внести свой вклад в достижение этой цели»¹⁵. Платформа moovel, чей пробный запуск состоялся в 2012 году в двух немецких городах (Гамбурге и Штутгарте), в настоящее время приобретает большое количество партнеров для своей платформы, чтобы предложить клиентам еще более гибкие комплексные услуги мобильности.

Долгосрочная задача moovel — стать лидирующей и полностью нейтральной платформой услуг мобильности в городе. Однако на первой стадии она в значительной степени опиралась на car2go, обеспечивавший прекрасную отправную точку для предложения более широкого спектра услуг мобильности, особенно выгодны для moovel усилия и инвестиции car2go в развитие крупной клиентской базы. Она представляет особую ценность, так как типичные клиенты car2go уже обладают сильной склонностью к новым подходам к мобильности и им знакомо использование смартфона для планирования и бронирования индивидуальных поездок. Дополнительным преимуществом moovel является прекрасная репутация Daimler и доверие к ней других компаний. Это помогло открыть двери множества потенциальных партнеров, таких как предприятия общественного транспорта. Доверие клиентов не менее важно. IT-специалист, работающий в moovel, задает риторический вопрос: «Как вы думаете, кому пользователи доверят конфиденциальную информацию о своих передвижениях, компаниям, критикуемым за недостаточную защищенность данных, или нам?»¹⁶

Работа с клиентами: создание объема

Идея moovel заключается в том, что, однажды зарегистрировавшись, клиенты получают доступ ко всем возможным услугами мобильности интегрированным образом. moovel стремится значительно увеличить объем услуг, гибкость и удобство. Клиенты могут искать варианты, сравнивать и бронировать всю поездку, не заходя в другие приложения и на веб-сайты. Особенно заметным преимуществом платформы является возможность сравнивать варианты по времени, стоимости и по потенциальному воздействию на окружающую среду. Например, вы можете взять машину в каршеринге, чтобы доехать до ближайшей станции, сесть на поезд, а затем пересесть на забронированный велосипед, чтобы проехать последний участок пути. Границы видов транспорта стираются, приближаясь к идеальной картине плавного передвижения по заданному маршруту¹⁷.

Помимо расширения предложения также меняется взаимодействие с клиентами. Это фундаментальным образом повлияло на собственный сервис Daimler car2go. Команда moovel ожидает, что подавляющее большинство клиентов car2go в ближайшем будущем будут бронировать услуги через платформу вроде moovel. Идея состоит в том, чтобы клиенты взаимодействовали с компанией каждый раз, когда нуждаются в поездке, а не когда ищут машину в каршеринге. Соответственно при работе с клиентами платформа moovel следует совсем не той логике, что car2go. Она не пытается ответить на вопрос, какие машины есть недалеко от местонахождения клиента. Она решает потребность в мобильности в целом, и, следовательно, платформа рассчитывает длительность и цены для разных вариантов передвижения.

Возможность управлять спросом на мобильность позволяет Daimler гораздо лучше узнать клиентов. В результате они получают важные данные, позволяющие Daimler улучшить собственные услуги, такие как car2go. Если, например, клиенты начинают активнее искать услуги мобильности в районах, где мало автомобилей car2go, компания может выделить больше машин и предложить более дешевую альтернативу такси и лимузинам для клиентов, которые желают вести машину сами. Кроме того, Daimler стремится быть ближе к клиентам, надеясь, что позитивное восприятие их бренда мобильности может повлиять на решение купить автомобиль Mercedes, когда клиенты, например, переезжают из города в район, где автомобили car2go не представлены или им вдруг надобится машина из-за изменившихся личных обстоятельств (например, рождения ребенка).

Повышенное удобство, вероятно, является наиболее важным фактором удержания клиентов. Однако давление со стороны конкурентов велико. Как

предполагает бывший руководитель moovel, «неслучайно, что на рынке есть одна компания Google, одна eBay и одна Amazon... Это глобальный рынок, и, в конце концов, на нем не будет много победителей»¹⁸.

В отличие от случая car2go, пользование moovel необязательно требует регистрации. Для стандартных маршрутов клиенты могут бронировать места через конкретного партнера (например, предприятия общественного транспорта). Соответственно, moovel должна была развивать другие средства привязки клиентов. Один из них — предлагать зарегистрированным клиентам возможность не только планировать, но бронировать и оплачивать услуги нескольких партнеров (в настоящее время car2go, Deutsche Bahn, MyTaxi и нескольких предприятий общественного транспорта) напрямую через приложение moovel. Это не только облегчает задачу клиентов, которым больше не нужно делиться информацией о платежах с множеством различных компаний, но и крепче привязывает их. Кроме удобства пользования одним контактом для бронирования и оплаты широкого спектра услуг в подобной платформенной бизнес-модели существует еще и сетевой эффект. С ростом базы пользователей алгоритмы составления маршрутов автоматически улучшаются, что повышает качество обслуживания лояльных клиентов.

Дополнительным фактором, традиционно способствующим привязке клиентов в автомобильной индустрии, является бренд производителя. Хотя в будущем бренд по-прежнему будет важен, ценности брендов потенциально изменятся. Рассказывает старший менеджер moovel:

Компании вроде Apple не выходят на рынки, где бренды не играют определенной роли. Однако ценность бренда и его свойства, вероятно, не будут теми же, что мы видим сегодня у производителей автомобилей премиум-класса... Например, технологические достижения, касающиеся автономных автомобилей, вероятно, изменят представления о пассивной безопасности и снизят частоту аварий, так как компьютеры будут принимать все больше решений за водителя. Это не только позволит делать автомобили иначе, но и создаст новые трудности производителям, чьи бренды в настоящее время строятся вокруг выдающейся безопасности автомобилей¹⁹.

Чтобы иметь дело с отличительными особенностями ценности бренда в новом и традиционном бизнесе, Daimler ввела строгое разделение брендов. Бизнес автомобилей премиум-класса продолжает работать под брендом Mercedes, а новые услуги мобильности имеют собственные бренды. В них даже используются автомобили не Mercedes, а Smart. Бренд Smart был впервые представлен в 1990-е годы совместно со швейцарским производителем

часов Swatch. Изначально амбициозная идея создать новую форму городской мобильности с акцентом скорее на уникальный дизайн, чем на самые продвинутые технологии не пользовалась ожидаемой популярностью. Однако сегодня этот сформировавшийся бренд с четким позиционированием является идеальным ядром, вокруг которого строятся новые услуги мобильности.

Вспомогательные службы: объединение усилий

Трансформацией вспомогательных служб движет участие множества различных партнеров. Основным фактором успеха при создании широкой сети партнеров и управлении ею, как правило, является не только технология или клиентская база, но долгосрочная стратегия и убедительная история будущего. Все игроки знают, что индустрия изменится, но никто толком не знает, как, где и когда. Такая неопределенность может помочь заручиться поддержкой. Старший менеджер отмечает:

Каждая новая хорошо обдуманная стратегия воспринимается очень серьезно. Новые партнеры обычно готовы сотрудничать, так как иначе рискуют не стать частью платформы, которая преуспеет в будущем. Интересно, что нам даже идет на пользу, что множество игроков на рынке разрабатывают аналогичные платформы (например, Deutsche Bahn с платформой Qixxit или Moovit). Включается стадное чувство, и все хотят быть частью всего²⁰.

В сфере управления партнерами moovel могла бы воспользоваться опытом, приобретенным во время вывода на рынок car2go. Со стороны поставщиков car2go зависел от готовности городских властей предоставить разрешение на свободное обращение услуг каршеринга и поддержку сервиса, например, с помощью доступа на общественные парковки. Платформа moovel также зависит от поддержки партнеров, таких как предприятия общественного транспорта. Хотя бренд Daimler оказался очень полезным при взаимодействии с известными организациями и предприятиями общественного транспорта, он не был эффективен среди стартапов. Чтобы создать репутацию среди этих маленьких инновационных компаний, Daimler было необходимо стать активным членом сообщества. Daimler Mobility Services начала активно приобретать другие компании, чтобы дополнить свое предложение и укрепить положение на рынке мобильности. Например, в 2014 году компания купила MyTaxi и RideScout — две платформы, позволяющие найти и забронировать услуги водителя. Кроме получения доступа к компетенциям и клиентам приобретенных компаний, эти сделки повысили привлекательность

платформы для других (например, поставщиков услуг такси). Поясняет бывший руководитель moovel:

Покупка MyTaxi... ни в коем случае не является атакой на давно работающих на рынке операторов услуг такси. Наоборот, мы хотели бы пригласить их работать в тесном партнерстве с moovel и MyTaxi, чтобы использовать потенциал и возможности, предлагаемые услугами мобильности через интернет. В этом свете в ближайшие месяцы мы собираемся посвятить все внимание тесному сотрудничеству с операторами услуг такси²¹.

Кроме того, в июле 2016 года Daimler объявила о слиянии MyTaxi с Nailo, еще одним крупным поставщиком услуг такси, работающим через приложение, расположенным в Лондоне. В обеих компаниях работают около 100 000 таксистов. Эта инвестиция дополняет €500 млн, которые Daimler уже вложила в развитие своей платформы мобильности²². Удачные приобретения позволили Daimler и всем ее брендам мобильности²³ создать устойчивую репутацию среди стартапов, что облегчило ей доступ к другим потенциальным партнерам в дальнейшем.

Для запуска moovel также были необходимы новые процессы и возможности. С этой целью было важно не только нанять новых сотрудников, но и изменить способы развития компетенций. Рассказывает старший менеджер:

У нас есть подразделение маркетинга, которое особенно сильно в онлайн-маркетинге. Наш отдел контроля активно участвует в разработке новых систем платежей, и, наконец, у нас есть крупный отдел IT, который занимается разработкой приложений и инновациями. Всего в Daimler Mobility Services работают около 700 человек, многих из которых обычно не рассчитывают встретить в автомобильной компании вроде Daimler... При приеме на работу мы не используем классический для нашей индустрии подход, когда вы даете определение должности и затем подбираете человека. Мы пользуемся связями среди стартапов и контактами с поставщиками IT-решений для Daimler. Они предлагают нам людей, которые начинают заниматься каким-то проектом, часто это никак не связано с Daimler, но в итоге мы берем их к себе. Такая модель найма больше напоминает принятую в стартапах²⁴.

Механизмы монетизации: получить свою долю

Потоки доходов в moovel работают совсем не так как в car2go. В то время как каршеринг связан со значительными инвестициями в автомобили

и переменными эксплуатационными издержками, основные инвестиции moovel направлены на развитие платформы и ее рекламу участникам и пользователям. Соответственно, moovel бесплатна для ее пользователей и взимает лишь небольшую комиссию с партнеров за каждую услугу, проданную через платформу. В будущем возможны и другие потоки доходов, такие как комиссия за платежные услуги по транзакциям, совершаемым напрямую через платформу. В более отдаленном будущем можно даже задуматься о более инновационных потоках доходов, таких как предложения услуг мобильности в определенном районе по фиксированной ставке — аналогичная схема уже тестируется внутри компании на собственных сотрудниках, получающих определенную сумму на проезд. И наконец, онлайн-платформа всегда предлагает возможности воспользоваться ею для индивидуализированной клиентской рекламы. Особенно это относится к платформам услуг мобильности, которые позволяют лучше узнать клиентов и определить их местоположение и, таким образом, разрабатывать и демонстрировать им рекламу, соответствующую их модели пользования платформой и текущему местоположению²⁵.

Выводы и перспективы

Если выразаться в терминах схемы трансформации (рис. II.1), Daimler провела двухэтапную трансформацию с юга на север. На первом этапе, представив car2go, она отошла от единичных транзакций (продажи автомобилей клиентам) в сторону более комплексного обслуживания, подразумевающего постоянные отношения с клиентами. Когда клиентам нужна машина, они могут найти и арендовать ближайший к ним автомобиль из парка car2go. Однако этот изначальный сервис также повышал стандартизацию услуг. В то время как в рамках традиционной модели клиенты могли конфигурировать автомобиль до мельчайших деталей и выбрать из миллионов возможных комбинаций, car2go предлагал только полностью стандартизированную модель. Стандартизация значительно упрощает обслуживание автомобилей и управление ими, но это не значит, что двухместные автомобили обязательно подходят для всех потребностей в мобильности. На втором этапе, с созданием moovel, Daimler переместилась еще дальше на север, за экватор бизнес-модели. Поскольку сервисное предложение простирается далеко за пределы каршеринга и тесно интегрировано с общественным транспортом, лимузинами и другими услугами, у клиентов имеется гораздо больше потенциальных возможностей для общения с компанией. Эта трансформация делает возможной массовую кастомизацию, так как позволяет клиентам выбирать разные виды транспорта, чтобы добраться из пункта А в пункт В (рис. 7.1).

Трансформация Daimler и ее услуг мобильности продолжается. Одним из факторов будущих успехов компании является, по словам старшего менеджера Daimler, развитие технологий беспилотных автомобилей. В будущем автомобили car2go смогут автономно подбирать клиентов, которые добрались до места назначения самостоятельно или на транспорте, после чего оставили автомобиль на улице, где он ждет следующего клиента. Это значительно повысит гибкость car2go и уменьшит зависимость moovel от других, в данный момент более гибких, партнеров по сервису. Можно решить, что в какой-то момент трансформация пойдет в обратном направлении, в сторону мобильности как продукта, где единый сервис сочетает в себе удобство такси и лимузина с гибкостью автомобиля по цене общественного транспорта.



Рис. 7.1. Путь трансформации бизнес-модели Daimler

Интересно, что новые подходы к бизнесу услуг мобильности влияют на традиционный бизнес продажи автомобилей. Daimler открыла так называемые Mercedes me Stores, предназначенные для повышения взаимодействия с клиентами. Поскольку большинство людей не покупают автомобили премиум-класса регулярно, эти магазины привлекают потенциальных клиентов, предлагая зону бара, гостиной и инновационный демонстрационный зал, где можно виртуально создать дизайн своего потенциального автомобиля, вживую посмотреть материалы, разложенные на широких полках вдоль стен. При этом демонстрационный зал не является основным приоритетом.

Как говорит руководитель стратегии бренда Mercedes, «смысл этих магазинов не в продаже машин... Они предлагают лучший способ узнать, что такое Mercedes, не садясь в машину»²⁶. Цель компании — сделать магазин привлекательным местом, куда людям захочется приходить, поэтому там регулярно проводятся различные мероприятия, от концертов до выставок или дискуссионных форумов. Mercedes планирует открыть 40 подобных магазинов по всему миру, и это только первый шаг по увеличению охвата основного бизнеса и к дальнейшей трансформации в северном направлении. В качестве еще одной инициативы в этом направлении платформа Mercedes стремится всегда и повсюду связать вместе растущее число услуг (в таких категориях, как *move me* — «вези меня», *connect me* — «соедини меня», *assist me* — «помоги мне», *finance me* — «профинансируй меня» и *inspire me* — «вдохнови меня»). Предстоит еще долгий путь, однако Daimler уверенно движется к увеличению охвата во всех направлениях своего бизнеса. Конечно, трансформация еще не закончена. В 2015 году сервис *car2go* продолжал нести убытки на тысячи евро и решил уйти из ряда городов²⁷. Но гендиректор Daimler Дитер Цетше по-прежнему верит, что к 2020 году компании под силу достичь планируемого уровня продаж в размере €1 млрд²⁸.

Примечания

1. См. http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/talks_and_presentations/2015/03/Part1.bin.html/binarystorageitem/file2/1+Rede+Winterkorn+englisch+inkl+Verbrauch.pdf.
2. Выступление на конференции аналитиков и инвесторов 20 марта 2014 г.
3. Выступление на годовом собрании акционеров 4 апреля 2014 г.
4. Интервью с Дитером Цетше, CEO Perspective, Daimler Directors' Dialogue 2015, Daimler AG Intranet.
5. См. публикацию в блоге Тома Гудсина. См. Hamish McRae (2015). Facebook, Airbnb, Uber, and the unstoppable rise of the content non-generators, @TheIndyBusiness, 5 May, <http://www.independent.co.uk/news/business/comment/hamish-mcrae/facebook-airbnb-uber-and-the-unstoppable-rise-of-the-content-non-generators-10227207.html>.
6. Fahrdienst-Vermittler: Uber setzt weiter auf das selbstfahrende Auto, Spiegel Online, 26 August 2015, <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/fahrdienst-vermittler-uber-setzt-auf-selbstfahrende-autos-a-1049884.html>.
7. Daimler starts mobility concept for the city, 21 October 2008, www.media.daimler.com.
8. Интервью с Робертом Генрихом, 5 Jahre car2go: Vom erfolgreichen Geschäftsmodell zum internationalen Service, 17 November 2013, <http://blog.car2go.com/2013/11/17/5-jahre-car2go-vom-erfolgreichen-geschäftsmodell-zum-internationalen-service/>.

9. Авторское интервью.
10. Авторское интервью.
11. Авторское интервью.
12. Интервью с Робертом Генрихом, 5 Jahre car2go: Der Start, 13 November 2013, <http://blog.car2go.com/2013/11/13/5-jahre-car2go-vom-start-des-pilotprojekts-zum-erfolgreichen-geschäftsmodell/>.
13. Интервью с Робертом Генрихом, 5 Jahre car2go: Der Start, 13 November 2013, <http://blog.car2go.com/2013/11/13/5-jahre-car2go-vom-start-des-pilotprojekts-zum-erfolgreichen-geschäftsmodell/>.
14. Revolutionizing mobility: car2go and Europcar extend partnership Europe-wide, 21 October 2011, <http://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/ko/Revolutionizing-Mobility-car2go-and-Europcar-extend-Partners.xhtml?oid=9915856>.
15. Miriam Hecking (2012). Wir wollen das Amazon der Mobilität werden. Интервью с Робертом Генрихом, Manager Magazin, 26 September.
16. Max Hägler (2014). Leichter ans Ziel — egal womit, Süddeutsche Zeitung, 13 June.
17. См. <http://www.smart-magazine.com/de/moovel-lab/>; W. Gruel and F. Piller (2015). A new vision for personal transportation, MIT Sloan Management Review, 57, December, pp. 19–23.
18. Miriam Hecking (2012). Wir wollen das Amazon der Mobilität werden. Интервью с Робертом Генрихом, Manager Magazin, 26 September.
19. Авторское интервью.
20. Авторское интервью.
21. moovel acquires mytaxi and ridescout, Automotive World, 3 September 2014, <https://www.automotiveworld.com/news-releases/moovel-acquires-mytaxi-ridescout/>.
22. Daimler bastelt weiter an seinem Mobilitätsangebot, 26 July 2016, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/mytaxi-und-hailo-daimler-bastelt-weiter-an-seinem-mobilitaetsangebot/13926556.html>.
23. Обзор этих сервисов см. на <https://www.daimler.com/produkte/services/mobility-services/>; moovel является одним из них.
24. Авторское интервью. В moovel Group GmbH работают 220 человек в Германии и США.
25. См., например, <https://ideamensch.com/nir-erez/>.
26. Jürgen Pander, 'Mercedes Me' in Hamburg: Autos raus und hoch die Tassen, Spiegel Online, 6 June 2014, <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/mercedes-me-store-premiere-fuer-ein-neues-verkaufskonzept-in-hamburg-a-973600.html>.
27. Manager Magazin, 18 March 2015.
28. См. <http://www.wiwo.de/unternehmen/auto/daimler-zetsche-bestaetigt-milliarden-umsatzziel-von-car2go/13908452.html> (22 August 2016).

LEGIC Identsystems Ltd: от продаж ID-карт до обеспечения доступа к сети ID

Гвидо Балтес и Клаус Клоза

LEGIC — компания, работающая в области технологии идентификации, успешно провела трансформацию из аналоговой в цифровую бизнес-модель. Она начинала как бизнес, ориентированный на продукт, некоторые свойства которого обладали определенной липкостью. Однако липкость снижалась по мере коммодизации продукта и с ростом зрелости рынка. Столкнувшись с этой ситуацией, LEGIC отважилась на смелый шаг по трансформации бизнес-модели в направлении с юга на север, то есть из не липкого бизнеса, ориентированного на продукт, в бизнес, ориентированный на платформу. Интегрируя предложение физического продукта с программным обеспечением и услугами, компания смогла с выгодой использовать свои технологические компетенции, сформировавшуюся сеть партнеров и активы бренда для создания инновационного целостного предложения. Это помогло ей не только успешно выйти на один из ключевых вертикальных рынков, но и добиться успеха в сегментах рынка, которые она потеряла в период созревания отрасли.

LEGIC и ее корни на рынке технологий ID

С 1992 года LEGIC разрабатывает и продает бесконтактную технологию радиочастотной идентификации (RFID) для ID-приложений, предназначенных для самых разных целей — от контроля доступа и учета рабочего времени до продажи электронных билетов. Компания была создана Kaba AG, швейцарским провайдером инновационных решений доступа для индустрии безопасности, занимающим лидирующее положение в мире. LEGIC действует как самостоятельная компания на рынке смарт-карт, обслуживая своих партнеров, в том числе Kaba Group.

Технология RFID лежит в основе интернета вещей и революционным образом изменила способы идентификации объектов и людей. Подобные системы состоят из одной или более радиочастотных меток, содержащих идентификационную информацию, и считывающего устройства, которое осуществляет доступ к идентификационной информации (считывает ее), хранящейся в метках за пределами прямой видимости. Приложения RFID охватывают множество областей применения, таких как контроль доступа (например, ключи зажигания автомобилей), управление идентификацией

(RFID-паспорта) или платежи (например, бесконтактные кредитные карты). Но они также применяются при учете материальных активов (автоматическая регистрация запасов или скота) и мониторинге деятельности (прием лекарств пожилыми людьми).

Интернет вещей предназначен для обеспечения связи между людьми и вещами в любое время, в любом месте, для взаимодействия и определения состояния с помощью обмена данными и информацией. Бесконтактная идентификация является одной из основных технологий, обеспечивающих инфраструктуру для беспрепятственной связи с помощью динамичной глобальной сети с возможностями самонастройки. RFID беспрепятственно интегрирует людей, физические предметы и их личности в информационные сети. «Личность» включает как физические, так и виртуальные свойства. В то же время «вещи» из реального мира могут «чувствовать» и реагировать автономно, без вмешательства человека.

В начале своей деятельности LEGIC была первой компанией, представившей безопасную бесконтактную технологию смарт-карт для контроля доступа и другие приложения для идентификации на частоте 13,56 МГц. Ее прямыми потребителями являются в основном разработчики, то есть системные интеграторы, занимающиеся разработкой, внедрением и техобслуживанием индивидуальных решений или продуктов вроде терминалов ID. Более 250 партнеров имеют лицензию на использование интеллектуальной собственности LEGIC в области идентификации и технологии для разработки надежных систем идентификации для компаний, являющихся их конечными пользователями. Ежедневно более 150 млн человек более чем в 100 000 компаний и организаций идентифицируют себя с помощью технологии LEGIC. Происхождение прибыльного и растущего бизнеса LEGIC способствовало имиджу новатора и первопроходца в области технологий контроля доступа.

LEGIC традиционно реализует свою технологию как предложение, ориентированное на продукт типа «ключ и замок», где микросхемы считывателей (часть терминала для считывания, идентифицирующего соответствующую смарт-карту) выступают в роли «замка», а микросхемы меток (часть смарт-карты) — в роли «ключа». Предложение дополняет система контроля на основе электронного ключа (Master-Token System-Control) для удобства управления правами и приложениями в компании, являющейся конечным пользователем. Разрабатывая эти элементы в Швейцарии, LEGIC традиционно действует как полупроводниковая компания-разработчик без собственных производственных мощностей в области ID-безопасности.

В соответствии со схемой «ключ и замок» предложениям LEGIC свойственны принципиально разные жизненные циклы: «замок», то есть

микросхемы считывателей, предназначены для стационарных устройств (например, дверных замков, кассовых аппаратов) и изготавливаются для длительного применения не только в смысле прочности, но и будущей совместимости с другими продуктами. Это довольно сложные продукты, поскольку в их архитектуру заложена совместимость с будущими технологиями, и в ней учитываются пожелания партнеров LEGIC. Если, например, в терминал для считывания партнера встроена микросхема считывателя, вряд ли она будет когда-либо исключена из него, что создает спрос на эти микросхемы считывателей в течение всего жизненного цикла терминала. В отличие от них «ключи», то есть микросхемы меток, проще, дешевле и активно потребляются: в США на один замок в отеле в год тратится 100 ключей-карт, в то время как замок (и встроенная микросхема) эксплуатируется в среднем 10 лет.

Дополняющая продукт система Master-Token System-Control способствовала росту репутации LEGIC, так как позволяет удобно управлять несколькими приложениями в случаях, когда одна смарт-карта используется в нескольких приложениях (например, студенческой картой оплачивается питание, кофе, на нее выдаются книги в библиотеке, с ее помощью осуществляется вход в лаборатории с контролируемым доступом и въезд на парковку). Лицензированные партнеры LEGIC извлекают из нее пользу, обеспечивая первоклассные ID-решения своим конечным пользователям, даже не будучи специалистами в области технологий идентификации. В то же время торговое предложение партнера обычно близко тому, как им пользуется конечный пользователь (например, отель, университет).

Бизнес-модель LEGIC, ориентированная на продукт, в качестве продавца физической ID-безопасности

«Традиционная» бизнес-модель, ориентированная на продукт, основывается на физическом предложении, содержащем характеристики схемы «ключ и замок»: встроеное решение партнера LEGIC не только связывает его продукт со встроеной микросхемой считывателя, но и конечных корпоративных клиентов с соответствующими микросхемами меток LEGIC. Таким образом, партнеры, заинтересованные в этих встроеном решениях, представляют стратегическую клиентскую базу LEGIC.

По этой причине соотношение проданных считывателей и меток отражает развитие рынка. На ранних этапах развития, в конце 1990-х годов, это соотношение для LEGIC превышало 100. Однако рынок быстро оценил дешевые бесконтактные приложения доступа для низкокзатратных задач, таких

как пользование билетами на горнолыжных курортах. Отчасти этому способствовало снижение вдвое цен на микросхемы считывателей при переходе к их следующему поколению. Появление бесконтактных приложений с низким уровнем безопасности вместе с развитием технологии привело к коммодизации рынка в целом и его нижнего сегмента в частности. Чтобы справиться с эволюцией рынка, LEGIC постепенно, со стратегическим прицелом, переориентировала бизнес с продукта на более требовательные, подразумевающие использование нескольких приложений сценарии, которые в середине 2000-х годов в свою очередь привели к значительному сокращению соотношения до приблизительно 50.

Далее в результате созревания рынка схема «ключ и замок», свойственная бизнес-модели, ориентированной на продукт, потеряла свою уникальность — теперь микросхемы считывателей LEGIC работали и с микросхемами меток конкурентов, например, картами MIFARE®. Несмотря на рост конкурентоспособности встроенных решений партнеров, соотношение продолжало падать, что привело к прекращению роста продаж микросхем меток (количественного). Воздействие на выручку оказалось еще более серьезным. В результате коммодизации меток, начавшейся в конце 1990-х, к середине 2000-х количественный рост их продаж больше не компенсировал падение цен. Компания, не имеющая собственного производства, была вынуждена пересмотреть свою стратегию.

Правлению LEGIC пришлось поставить под сомнение свою долго используемую бизнес-модель, ориентированную на продукт. Распространение на рынке бесконтактных приложений шло очень быстро, количество проданных меток LEGIC росло, однако ожидалось прекращение роста выручки компании. Это делало невыгодным будущее развитие интеллектуальной собственности, основы бренда и репутации LEGIC.

Предвидя подобное развитие событий, правление LEGIC рассмотрело различные сценарии изменения бизнес-модели для создания дополнительных потоков доходов, которые обеспечивали бы устойчивый рост. Однако при рассмотрении этого варианта возникла зависимость от выбранного пути. Возможно, выглядело очевидным продолжение движения в рамках сложившейся бизнес-модели, ориентированной на продукт, вверх по цепочке ценности в направлении бизнес-проекта или решения. Однако такое вертикальное расширение, вероятно, могло привести LEGIC к конфликту с ее партнерами и, таким образом, отрицательно сказаться на существующем бизнесе, ориентированном на продукт. Вместо этого компания рассмотрела вариант горизонтального расширения. В качестве приоритетной была выбрана трансформация в направлении бизнес-модели, ориентированной

на платформу, путем добавления вспомогательного программного обеспечения и услуг к существующему портфелю продуктов.

В результате внимание LEGIC привлекла недавно появившаяся технология ближней бесконтактной связи (NFC), о которой заговорили с точки зрения технологии в 2003 году и с точки зрения рынка в 2004 году (NFC Forum), а в 2006 году она должна была быть представлена в мобильном устройстве (Nokia). LEGIC была одной из первых компаний, начавших экспериментировать с новой технологией. Интегрировав NFC в свою технологическую базу, в 2007 году LEGIC начала поставлять микросхемы считывателей с NFC и первой применила решение «карта в карте», которое затем было перенесено на мобильный телефон Nokia, чтобы он стал работать как «умное» устройство. Однако в том же году с выходом iPhone рынок захлестнула волна смартфонов, не только сбросив со счетов Nokia с поддержкой NFC, но и переключив внимание на экосистему приложений, тем самым заморозив ожидания, возлагавшиеся на NFC. Отказ от планировавшейся трансформации бизнес-модели LEGIC был усилен разразившимся финансовым кризисом.

Какое-то время LEGIC приходила в себя после финансового кризиса, ее планы, касающиеся расширения программного обеспечения и услуг, возродились в 2011 году благодаря клиентам из гостиничного бизнеса, указавшим на крупного компаньона на рынке США, пропагандировавшего открывание замков гостиничных дверей с помощью мобильного телефона. Воспользовавшись активами из прошлого, LEGIC приготовилась вступить в игру. Она с энтузиазмом принялась исследовать идентификацию с помощью мобильных телефонов с точки зрения технологий и клиентов. Опираясь на положительные результаты, LEGIC запустила проект, включавший программное обеспечение и услуги, демонстрировавший возможности мобильной идентификации, что послужило началом трансформации в направлении бизнес-модели, ориентированной на платформу. Уверенность в своих силах была восстановлена, и сотрудникам сообщили о стратегическом намерении, запланированном на 2012 год.

Трансформация: из физического бизнеса, ориентированного на продукт типа «ключ и замок» к платформенному предложению, включающему программное обеспечение и услуги

В этот момент правление и генеральный директор LEGIC явно намеревались трансформировать компанию в северном направлении — из бизнес-модели, ориентированной на продукт, в бизнес-модель, ориентированную

на платформу, включающую в себя программное обеспечение и услуги. В дальнейшем она была расширена в связи со значительными изменениями на рынке: партнеры LEGIC в сфере гостиничного бизнеса, например системные интеграторы и поставщики дверных замков, подталкиваемые их конечными потребителями, то есть отелями, требовали достоверных гарантий того, что технология и возможности мобильной идентификации в ближайшем будущем будут включены в план проекта разработки. Мобильная идентификация вдруг стала обязательным условием в списке поставщиков сети отелей. Следовало ожидать, что и другие вертикальные рынки последуют этой схеме.

Идея LEGIC о расширении в направлении программного обеспечения и услуг превратилась в ключевую возможность для ее бизнеса: обеспечить партнеров удобным и эффективным решением, позволяющим предложить технологию мобильной идентификации их конечным корпоративным пользователям. В этой ситуации LEGIC занялась разработкой технического аналога своей физической архитектуры идентификации — доверенного сервиса по управлению личными данными с мобильных устройств. Платформа управления доверенным сервисом (TSM) должна была действовать под брендами партнеров LEGIC, позволяя им обеспечивать решения мобильной идентификации своим конечным клиентам. Эти решения позволили бы конечным клиентам управлять собственной инфраструктурой идентификации (дверные замки, терминалы и т. д.), в рамках которой данные передавались бы через мобильные сети на мобильные устройства отдельных пользователей, что служило бы альтернативой смарт-картам. С учетом интеллектуальной собственности в области технологий, имевшейся у компании с 2007 года, построение технического ядра TSM оказалось сравнительно простой задачей, как и использование NFC наравне с Bluetooth. Однако, несмотря на быстрые успехи с технологической точки зрения, трансформация организации в целом оказалась настоящей проблемой.

Проект, включающий программное обеспечение и услуги, первоначально планировался как горизонтальное расширение бизнеса, но превратился в трансформацию бизнес-модели, повлиявшую на компанию в целом. Для этого был приглашен внешний эксперт, занявший должность руководителя команды по разработке программного обеспечения и услуг. Его опыт работы в индустрии программного обеспечения и процессов на различных вертикальных рынках смарт-карт оказался весьма полезен. Чтобы его положение было более прочным и обеспечивало стратегическую автономию команды, он подчинялся напрямую главе компании и был назначен членом правления. В его задачи входило осуществление проекта по разработке программного обеспечения и услуг в рамках внутренней предпринимательской команды

и создание будущего конкурентного преимущества для LEGIC. Следует отметить, что в качестве члена правления он отвечал исключительно за команду по разработке программного обеспечения и услуг, хотя в то время, на ранних стадиях, проект был совсем небольшим. Однако ожидалось, что команда не только создаст новую возможность для бизнеса, которую представляло решение мобильной идентификации, но и стратегически станет основой трансформации в платформенный бизнес, что не только повлияет на LEGIC в целом, но и проложит дорогу к цифровизации бизнеса материнской компании LEGIC Kaba AG. Приглашенному и назначенному руководителем эксперту удалось с помощью предпринимательского духа и лидерского стиля мотивировать ранее не расположенных к сотрудничеству работников и убедить их присоединиться к команде и поддержать проект: первые сторонники получили признание за то, что пошли новым путем, включавшем, например, гибкое развитие и тестирование, что вскоре получило отклик за пределами команды.

***Трансформация работы с клиентами:
к целостному предложению уникальным путем***

Проект, включающий программное обеспечение и услуги, был положительно воспринят на рынке и ознаменовал возрождение передовых позиций LEGIC в области инноваций. Однако успешно справившись с технологическими трудностями, LEGIC предстояло разработать всестороннее ценностное предложение и приемлемую для клиентов схему монетизации.

Всестороннее ценностное предложение должно было включать в себя не только микросхемы считывателей, активируемые с мобильного телефона, и платформу TSM, но и комплект разработки ПО (SDK), позволяющий партнерам LEGIC создавать индивидуализированные приложения для мобильных телефонов и дешевую метку в качестве резервного офлайн-устройства. LEGIC не ожидала, что с развитием смартфонов смарт-карты практически выйдут из употребления. Компания рассчитывала, что в обозримом будущем смарт-карты будут играть определенную роль в большинстве приложений. Таким образом, LEGIC синхронизировала разработку очень дешевой метки, интегрируя в обратном направлении и разрабатывая собственный дизайн физической микросхемы, чья себестоимость должна была соответствовать нижней части рынка меток. К середине 2014 года всестороннее ценностное и уникальное предложение LEGIC было готово.

Кроме того, недавно разработанный сервис LEGIC Connect объединял пакеты, разработанные для различных сегментов потребителей и сценариев

использования разной сложности. В частности, система адаптации новых клиентов обеспечивала профессиональные услуги помощи клиентам в концептуализации их сценария использования, кастомизации соответствующих свойств и обновлении их инфраструктуры. Адаптация предлагалась не только партнерам LEGIC, но и их конечным пользователям. Поскольку рынок все еще находился на начальной стадии развития, конечные пользователи испытывали трудности с интеграцией технологии мобильной идентификации в свои бизнес-процессы и ценообразование. LEGIC стремилась автоматизировать эти услуги с помощью стандартизированного обучения, учебных материалов, вебинаров и т. д. Однако без накопления достаточного количества сценариев использования все это невозможно.

Новое, целостное предложение, а также возросшая сложность взаимодействия с клиентами потребовали привлечения новых специалистов по продажам для работы с более длинными циклами продаж и консультирования клиентов. Для LEGIC, чья деятельность традиционно была сосредоточена вокруг разработки оборудования, это была сложная задача, например, в отношении внедрения контролируемых рыночных экспериментов как части гибкой разработки программного обеспечения.

В то же время «традиционный» бизнес разработки оборудования находился в состоянии неопределенности, так как индустрия еще не оправилась после финансового кризиса. Это привело к ситуации постоянных конфликтов интересов. К тому же традиционный бизнес испытывал потребность в экономической эффективности, а неопределенные возможности в области программного обеспечения и услуг — в инвестициях. Стимулом выступала парадигма «безубыточного подразделения» Kaba group. Обсуждалось, сможет ли слияние инновационных ресурсов LEGIC и отдела НИОКР Kaba стать жизнеспособным вариантом стратегии. Однако в тот момент на первый план для команды инноваций вышла стоимость прямого доступа к рынку. Специалистов по продажам попросили прозондировать почву на предмет использования рыночных возможностей для трансформации в платформенный бизнес и параллельно встретиться с коллегами из компаний, ориентированных на продукт. Сопутствующие конфликты, а также колеблющийся уровень одобрения и энтузиазма по отношению к планировавшейся трансформации бизнес-модели вызывали заметную озабоченность, и правление начало мониторить отношение к переменам, чтобы иметь ясное представление о ситуации. Обнаружилось, что изменения считали важными и необходимыми, однако среднесрочные стратегические цели оставались неопределенными.

Эти данные свидетельствовали о том, что трансформации еще предстоит набрать скорость, однако целостное предложение позволило LEGIC

снова успешно выйти на сегменты рынка, потерянные компанией в период созревания отрасли. В частности, в гостиничном бизнесе целостное предложение, удобство и сбалансированная безопасность составляли привлекательный пакет, благодаря которому в конце 2014 года LEGIC удалось установить в отеле Cromwell в Лас-Вегасе технологию мобильной идентификации на основе TSM. В I квартале 2015 года клиентами компании стали четыре международных сети отелей. С тех пор технологию начали внедрять и в других гостиничных сетях.

Трансформация вспомогательных служб: к интегрированной архитектуре и гибкой разработке программного обеспечения

Традиционно придерживаясь парадигмы индустрии безопасности «ошибка — не вариант», LEGIC, чтобы способствовать развитию бизнеса программного обеспечения и услуг, пришлось внедрить гибкую технологию разработки программного обеспечения с созданием клиент-центричных прототипов приложений и платформы.

Кроме того, для ускорения процесса наращивания объемов разработки программного обеспечения в значительной степени вынесли за пределы компании. Хотя это и привело к быстрым победам в разработке технологии, вынесение новых компетенций за пределы компании усилило озабоченность в отношении стратегического обоснования.

Столкнувшись с такой ситуацией, глава компании выявил потребность в лидере с предпринимательским духом и предложил всем сотрудникам задать свои вопросы руководству компании на специальной встрече. Ответы на вопросы не только прояснили стратегическое намерение, но и помогли руководству обнаружить нерешенные проблемы. Открывая первую встречу, генеральный директор произнес длинную речь о предпринимательском видении и предчувствии будущего, в которой он назвал решения мобильной идентификации не только огромной возможностью, но и серьезной угрозой, то есть бизнес-решение оставалось открытым, так как компания намеревалась стать первооткрывателем рынка.

После вступительного обращения присутствующие задали многочисленные вопросы. Ответы членов правления были убедительными и вместе со вступительным обращением помогли вызвать у присутствующих интерес к проекту, включающему программное обеспечение и услуги, который в итоге получил их одобрение. С другой стороны, сотрудникам стал ясен сдвиг парадигмы, который привел к небольшому росту текучести персонала, то есть возникли вопросы, ощутят ли они собственное соответствие

планируемому будущему. И в связи с предстоящими задачами это привело к расширению и обновлению базы компетенций LEGIC.

Чтобы еще больше способствовать обновлению возможностей компании, глава отдела НИОКР, занимавшийся «традиционной» для отдела деятельностью, взялся распространить в компании опыт, полученный во время работы над проектом по разработке программного обеспечения и услуг. Таким образом, отдел НИОКР вскоре вошел в петлю обучения для освоения гибких методов работы на еще более широкой основе. Параллельно команда проекта наращивала компетенции и ресурсы, которые первоначально, во время созревания прототипа, были вынесены за рамки компании. Это позволило увеличить масштаб деятельности и перейти с гибкого прототипирования вспомогательными службами до функционирования системы в надежных масштабах.

Трансформация вспомогательных служб была дополнена многочисленными попытками использовать сформировавшуюся партнерскую сеть в новых стратегических партнерствах, что было крайне важно для распространения на рынке. Операторам сотовой связи отводилась ключевая роль в партнерстве, так как они обеспечивали доступ к SIM-картам как элементу безопасности и управляли передачей и отслеживанием личных данных через свои мобильные сети. LEGIC использовала ID Network — наследие давнего профессионального управления своей экосистемой партнеров, чтобы предложить операторам сотовой связи доступ по принципу «одного окна» к 150 млн человек в более чем 100 000 компаний, обслуживаемых сотнями компаний — партнеров LEGIC.

Трансформация монетизации: к интегрированному ценообразованию и схемам регулярного дохода

Команда LEGIC, работавшая над программным обеспечением и услугами, успешно решала все проблемы, однако один вопрос оставался без ответа: какой должна быть ценовая модель, приемлемая для клиентов?

В этом смысле достоинство бизнеса по продаже ключей-карт поразительно: вы продаете карту, со временем возникает необходимость в ее замене, и вы продаете ее снова. Монетизация новой модели выглядела гораздо сложнее: кто, за что и как будет платить? Например, отелю привычно платить за ключи-карты по мере их потребления. Что будет аналогом такой ситуации в новой модели?

Поскольку на эти вопросы может ответить только клиент, главной целью было привлечь к работе платежеспособного клиента. Благодаря тесному

сотрудничеству LEGIC с системным интегратором в качестве стратегического партнера в конце 2014 года компании удалось привлечь первого клиента, сеть отелей Cromwell, за которой быстро последовали еще четыре сети. Работа с ними помогла получить представление о приемлемых ценовых моделях: в то время как ценообразование на смарт-карты основывалось на потреблении, для мобильных ID-решений подходит вариант услуги на основе подписки на базу установленных терминалов для считывания, то есть дверных замков в случае отеля. Эта повторяющаяся часть ценовой модели покрывается годовой подпиской на обслуживание определенного количества замков.

Однако на ранних стадиях эта модель может меняться. Цены на обслуживание могут значительно отличаться в зависимости от предлагаемого уровня обслуживания. Исходя из ценообразования на основе полезности предложения LEGIC для потребителя, в гостиничном бизнесе ценовое выражение составит более \$100 за замок в год, в то время как услуги можно предложить по цене почти вдвое меньшей в рамках услуг LEGIC Connect. Таким образом, в настоящее время LEGIC занимает новаторское положение и может формировать ожидания потребителей и эффект привязки.

Комплект для разработки программного обеспечения также является частью потока повторного дохода в виде небольших сумм. Комплект действует как часть пакета услуг, используемых клиентом для кастомизации решения и его интеграции в свою цепочку создания ценности. Здесь ценообразование опирается на модель лицензирования, то есть клиенты платят за количество приложений для смартфонов, разработанных с помощью комплекта для разработки ПО.

Как видно на примере отелей, приложения обеспечивают конечному пользователю наивысшую, напрямую воспринимаемую ценность: отель, использующий технологию мобильной идентификации в собственном приложении для смартфонов, может предложить своим клиентам возможность зарегистрироваться самостоятельно и сразу направиться в номер. Если клиенты оценят приложение отеля, то в будущем станут бронировать номер напрямую с помощью приложения, а не пользоваться услугами электронного бронирования через туристические агентства, устанавливающие цены произвольным образом. Это привело бы к росту маржи, выраженному двукратным числом, от напрямую бронируемых номеров, что с точки зрения отеля является достаточной причиной для перехода на мобильную идентификацию. Кроме того, свойство приложения отеля, упраздняющее процедуру регистрации, наиболее востребовано постояльцами отелей: такая ситуация является выигрышной для всех, так как обеспечивает процветающее будущее для программного обеспечения LEGIC и услуг компании.

Перспективы

Оглядываясь назад, мы видим, что LEGIC удалось трансформировать свою бизнес-модель несколько раз (рис. 7.2). В настоящее время бизнес-модель LEGIC выглядит достаточно устойчивой и в состоянии пережить разрушительные изменения парадигм, наступающие на рынке. Компания отнеслась к ним не как к технологической проблеме, а скорее как к возможности инновационным образом изменить бизнес-модель. Таким образом, она оказалась в гуще событий и использовала новые обстоятельства как возможность, а не как угрозу. Однако ситуация продолжает развиваться, и парадигма, которая будет доминировать в будущем, еще не ясна.

Роли партнеров в экосистеме LEGIC могут измениться, как и действующая в настоящее время модель ценообразования, которая, вероятно, будет все больше стабилизироваться по мере того, как LEGIC будет продвигаться на вертикальных и региональных рынках, делая услуги LEGIC's Connect предпочтительной платформой в области решений мобильной идентификации.

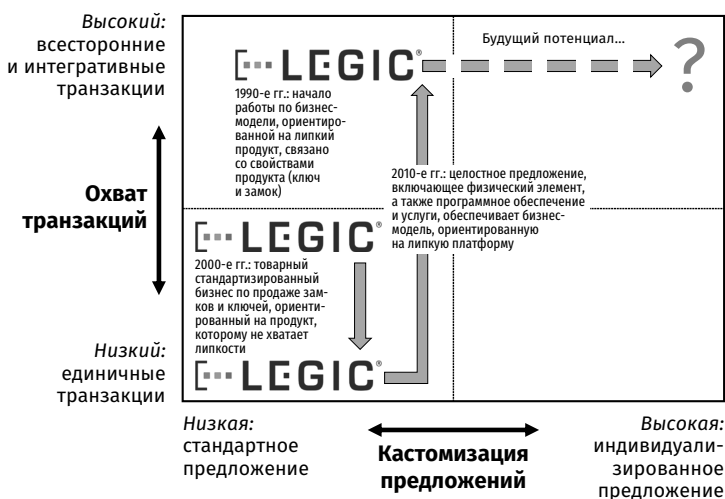


Рис. 7.2. Путь трансформации бизнес-модели LEGIC

В ранний период LEGIC ориентировалась на продукт, ключ и замок, благодаря свойствам которого достигалась некоторая липкость, а отношения с клиентами были направлены на их удержание. Однако зреющий рынок повлиял на свойства продукта, и со временем цена продукта и его липкость

постепенно сократилась. Компания предвидела подобное развитие событий и рассматривала его как стратегическую угрозу, учитывая компетентностное положение LEGIC на рынке.

В этот момент руководство LEGIC провело смелую трансформацию бизнес-модели в ориентированную на платформу, которая сохраняла физический продукт (метку и микросхемы считывателей), но при этом лучше использовала свои технологические компетенции, сформировавшуюся сеть партнеров (ID Network) и бренд. Учитывая, что комплексное предложение было встречено положительно и запущено вертикально в гостиничном бизнесе, трансформацию можно считать успешной. Не всем компаниям удалось трансформировать свою бизнес-модель с аналоговой на цифровую.

Тем не менее путь, вероятно, не закончен, и эта трансформация, набрав скорость и добившись первых успехов, будет развиваться и дальше. Начальный опыт, полученный при работе с клиентами, указывает, что в будущем услуги регистрации могут стать более кастомизированными в рамках комплексного предложения. Кроме того, по мере добавления в портфель новых вертикальных рынков, могут возникнуть специализированные решения для различных отраслей. Кастомизация услуг может повлечь за собой расширение трансформации в восточном направлении, к бизнес-модели, ориентированной на решение.

В дополнение к сказанному Kaba AG, материнская компания LEGIC, объявила о планах слияния с немецкой компанией Dorma Holding с целью создания новой лидирующей на рынке группы по разработке продуктов в области безопасности и доступа. Эти планы соответствуют таким тенденциям, как урбанизация и цифровизация. В результате слияния программное обеспечение и инновации в области услуг LEGIC могут оказаться важной частью стратегии новой группы. Использование этих активов в новом холдинге dorma+kaba может способствовать пересмотру планов по слиянию инновационных возможностей LEGIC и НИОКР новой группы и будет не только создана новая технология, но и успешно установлена новая бизнес-модель.



SAP: от первопроходца стандартного программного обеспечения к цифровой компании

Карстен Линц¹

Эволюция компании SAP с 1972 по 2009 г.: интегрированный комплекс как двигатель роста

Сегодня SAP является лидером приложений для корпоративной среды, у нее более 300 000 клиентов в 190 странах и 77 000 сотрудников в 130 странах². Компания возникла в 1972 году как стартап, взявший за основу идею разработки и лицензирования стандартизированных и интегрированных пакетов программного обеспечения в качестве расширяемой системы. Такой подход резко отличался от принятого в те дни в отрасли стандарта, а именно разработки ПО индивидуально для каждого клиента на основе отдельных проектов. В июне 1972 года в Мангейме, Германия, пятеро бывших инженеров IBM — Дитмар Хопп, Клаус Чира, Ханс-Вернер Хектор, Хассо Платтнер и Клаус Велленрейтер — основали компанию System Analyse und Programmentwicklung (System Analysis and Programme Development — «Системный анализ и разработка программ») в форме частного партнерства³. Молодая компания начала бизнес, имея одного клиента, немецкое отделение Imperial Chemical Industries, нескольких сотрудников и, что удивительно, ни одного компьютера. Первые программы для расчета заработной платы и ведения бухгалтерии разрабатывались по ночам на большой ЭВМ их первого клиента. Программное обеспечение было разработано непосредственно в компании при тесном сотрудничестве с клиентом, что позволило молодой компании с самого начала создать приложения, соответствующие потребностям бизнеса. В 1973 году был запущен первый коммерческий продукт для финансовой отчетности, который позже назвали SAP R/1.

В 1976 году была основана SAP GmbH (Limited), и в следующем году штаб-квартира переехала в Вальдорф, Германия. В 1982 году началась эра SAP R/2. Новая компания была создана из мечты о вычислениях в режиме реального времени, программном обеспечении, которое обрабатывало данные, когда клиенты просили о них, а не по ночам партиями, что сегодня известно как обработка транзакций в реальном времени (OLTP). Стремясь осуществить свои амбиции, молодая команда хранила данные локально, и, как следствие, не возникало необходимости обрабатывать механические перфорированные карты по ночам. Впоследствии они назвали свое программное обеспечение системой реального времени, что

дало название продукту SAP R/2, где R означало «реальное время», уникальное для той поры. Первый флагманский продукт SAP представлял собой пакет приложений для управления процессами и интегрированными бизнес-функциями в режиме реального времени на большой ЭВМ. Например, счет на оплату из операции выставления счета попадал в бухгалтерию, где появлялся в разделе дебиторская задолженность по счетам и затраты по обороту. Как готовый к использованию стандартный пакет ПО SAP R/2 можно было предложить широкому рынку, и он начал открыто заменять проектный подход к созданию кастомизированного программного обеспечения, так как его можно было установить дешево и быстро. Компания продолжала расти, и спустя 10 лет с запуском в июле 1992 года SAP R/3 началась новая эра «клиент-сервер», и метод реального времени SAP достиг персональных компьютеров. SAP R/3 могло автоматизировать все бизнес-процессы предприятия (от производства до продаж, услуг, дистрибуции, финансов и управления персоналом) и эффективно распределять ресурсы на крупных предприятиях. Комплекс SAP R/3 включал различные программные модули, и его общая архитектура обеспечивала гладкую интеграцию между ними. Это была важная веха, сделавшая SAP фактически стандартом на рынке планирования ресурсов предприятия (ERP). Впоследствии SAP начала усиливать предложение ERP такими функциональными приложениями, как управление отношениями с клиентами, цепочкой поставок, а также отраслевыми решениями, например, для коммунальных услуг, потребительских продуктов, розничной торговли, нефтегазовой отрасли и т. д. SAP четко ориентировалась на создание приложений, и стратегия компании была нацелена на независимость от платформ: все приложения SAP могут работать с любой базой данных всех крупных разработчиков и на любой серверной операционной системе, например, Unix, Linux, Solaris и Windows Server, поэтому стратегию SAP часто называют стратегией «любой базы данных». Благодаря ей понизился типичный барьер входа, и программное обеспечение SAP заинтересовало широкий круг клиентов. Во второй половине 1990-х интернет радикальным образом сместил фокус корпоративного ПО с интеграции процессов внутри компаний на интеграцию между предприятиями. Открытые протоколы и веб-сервисы продвигались как святой Грааль интеграции программного обеспечения, а идея выбора и интеграции лучшего продукта — как более предпочтительная, чем выбор одного крупного интегрированного решения от одного поставщика. Стартапы начали предлагать «лучшие в своей области» решения для конкретных отделов организаций, включающие ограниченный набор бизнес-процессов, отличающийся глубиной,

как, например, компания Siebel для управления отношениями с клиентами или i2 для управления цепочкой поставок. В то время развернулись широкие дебаты о том, сможет ли SAP сохранить лидирующее положение на рынке, но время показало, что клиентам нужны гладко интегрируемые комплексные процессы, охватывающие множество отделов. В конце концов, преимущества комплексного подхода SAP, обеспечивающего многообразие интегрированных приложений, перевесили подход «лучший в своей области», когда компании покупали программное обеспечение для конкретных сфер деятельности у разных поставщиков. Wikipedia пишет об этом так: «[SAP] обладала преимуществом интеграции с остальными решениями в области ERP: среди крупных международных клиентов двойное преимущество полной интеграции и единого поставщика оказалось решающим»⁴. В 1998 году двое из основателей SAP, Дитмар Хопп и Клаус Чира, объявили о своем решении выйти из правления компании. Оба перешли в наблюдательный совет, председателем которого стал Хопп. Тем временем наблюдательный совет впервые назначил на должность соглавы компании человека, не являвшегося ее основателем — Хеннинга Кагерманна, делившего должность с Хассо Платтнером. В мае 1999 года посреди «новой экономики» глава компании SAP Хассо Платтнер объявил о новой стратегии [my SAP.com](http://my.sap.com), которая полностью переориентировала компанию и ее портфель продуктов. Новая стратегия сочетала в себе решения электронной коммерции с имеющимися у SAP приложениями ERP на базе передовых веб-технологий. В результате сотрудники, клиенты, поставщики и другие бизнес-партнеры могли работать вместе, выходя за рамки компании. В 2000 году SAP вошла в мир электронных торговых площадок и корпоративных порталов, прибегнув к аутсорсингу в соответствующих областях, подразделениях SAP Markets и SAP Portals, и начав партнерские отношения с Commerce One. В 2001 году SAP приобрела израильскую компанию TopTier, в то время являвшуюся ведущим поставщиком на рынке корпоративных порталов⁵. По мере того как сервис-ориентированная архитектура (COA) способствовала легкому обмену данными между системами и предприятиями, SAP приняла стратегическое решение планировать будущее вокруг этой концепции. В 2003 году SAP представила приложение SAP NetWeaver и платформу интеграции, предназначенную для достижения взаимодействия и повторного использования как внутри предприятия, так и за его пределами, которая должна была помочь компаниям объединить разнообразные информационные системы. Оно сочетало традиционный собственный язык программирования ABAP с открытыми веб-технологиями, например Java компании Sun. Платформа также

требовалась в противовес предложениям конкурентов вроде .NET компании Microsoft и WebSphere компании IBM, которые агрессивно пробивались на рынок. В 2003 году Хассо Платтнер ушел из правления и был избран председателем наблюдательного совета. Платтнер был последним из основателей SAP, ушедшим из команды руководства компании, но по-прежнему исполнял роль консультанта. В 2007 году Хеннинг Кагерманн объявил, что в среднесрочной перспективе все бизнес-приложения SAP будут разрабатываться на основе услуг, чтобы обеспечить своим клиентам максимально возможную гибкость. Таким образом SAP установила стандарт для остального рынка. Под руководством Кагерманна, благодаря ежеквартальному росту выручки и постоянно растущей доле рынка SAP опережает конкурентов на активизировавшемся рынке информационных технологий. Журнал *BusinessWeek* назвал Кагерманна одним из 25 лучших бизнес-менеджеров Европы. Несмотря на крах «новой экономики», приведший к резкому сокращению инвестиций в сферу IT, вера клиентов в решения SAP осталась непоколебимой.

В 2007 году во главе с Кагерманном SAP заявила о намерении приобрести французскую компанию Business Objects, специализирующуюся на быстро растущем рынке приложений для бизнес-аналитики, и в 2008 году сделка на сумму €6,78 млрд была успешно осуществлена. Этим шагом SAP покончила с традицией избегать приобретения крупных компаний и наращивать бизнес естественным путем. Во время всемирного финансового кризиса компания столкнулась со сложными обстоятельствами. Благодаря специальным клиентским программам и сокращению персонала, а также другим мерам по сокращению затрат SAP даже смогла улучшить операционную маржу.

Период с 1972 по 2009 год был для SAP эрой экспоненциального роста. Доходы от продажи лицензий резко выросли, а количество сотрудников увеличилось втрое. С помощью R/2 и R/3 SAP изменила рынок программного обеспечения и стала новым фактическим стандартом. Разработка индивидуального ПО на основе проектов ушла в прошлое. Новой нормой стал стандартный комплект программного обеспечения, работающий с любой базой данных, архитектурно интегрирующий в себя различные модули и функции ПО в качестве расширяемой системы. Приобретение Business Objects еще больше расширило портфель SAP и сделало компанию лидером рынка корпоративного программного обеспечения, управления эффективностью деятельности предприятия и бизнес-аналитики. С учетом этого опыта будущая стратегия SAP должна не только продолжать траекторию роста, но и вывести компанию на его новый уровень.

Цифровая стратегия SAP 2010 года: в направлении платформы и облачных вычислений

Новая программа роста: удвоить незанятый рынок

В феврале 2010 года наблюдательный совет назначил гендиректорами SAP Билла Макдермотта и Джима Хагеманна Снабе. В апреле 2010 года они совместно объявили о программе агрессивного роста во всей компании с целью удвоить долю незанятого рынка, сосредоточив усилия на разработке платформы и переходе к облачным вычислениям. В план входило продолжение развития основного бизнеса SAP, включая корпоративные приложения и бизнес-аналитику, а также освоение трех подрывных технологических рынков, а именно мобильного, вычислений в оперативной памяти (in-memory) и затем облачных вычислений. Исходя из этой стратегии, перед компанией на 2015 год были поставлены следующие цели: выручка в размере €20 млрд и 35% операционная маржа не по МСФО, 1 млрд пользователей SAP, облачный бизнес стоимостью €2 млрд и самые быстрые темпы роста среди компаний, работающих с базами данных.

Основная проблема, мешавшая начать программу массовой трансформации, заключалась в том, что у компании не было доказательств необходимости в ней, потому что SAP уже была лидером рынка как корпоративных приложений, так и бизнес-аналитики; смысл заключался в том, чтобы вывести здоровую компанию на следующий амбициозный уровень. В связи с этим Джим Хагеманн Снабе отмечал:

Самое сложное в бизнесе — это изменить компанию, находящуюся не в катастрофическом положении. У нас не было чувства острой необходимости в переменах благодаря силе основных продуктов и готовности развивать эти сегменты. Нам нужно было вдохновить команды воспользоваться новой возможностью, а не действовать в ответ на угрозу⁶.

Одной из первых вех новой программы роста стало объявление о покупке SAP в мае 2010 года калифорнийской компании Sybase, крупнейшего поставщика программного обеспечения и услуг, специализирующегося на мобильных приложениях, для создания решений для «беспроводных» компаний. Заключенная в июле сделка стоила \$5,8 млрд и не только позволила SAP стать конкурентным игроком на рынке мобильных решений, но благодаря принадлежащим Sybase системе управления базами данных ASE и базе данных IQ обеспечила SAP дополнительных специалистов по столбчатым базам данных, необходимых для осуществления ее стратегических намерений.

Революция in-темогу: HANA как новый цифровой фундамент

Настоящим фундаментом стратегии SAP 2010 года являлась революционная база данных в оперативной памяти SAP HANA⁷. Своим появлением HANA обязана поисковой машине TREX, ставшей в 2000 году компонентом SAP. В 2005 году был впервые представлен NetWeaver BI Accelerator. В 2009 году Хассо Платтнер представил результаты двухлетних исследований на конференции SIGMOD в Провиденсе, штат Род-Айленд. Затем была разработана SAP HANA в тесном сотрудничестве SAP и Института Хассо Платтнера (HPI), расположенного в Потсдаме, близ Берлина, и являющегося университетским институтом и центром совершенствования в области инжиниринга IT-систем, основанного самим Хассо Платтнером. Впоследствии SAP занялась разработкой профессиональной версии базы данных в оперативной памяти для обработки транзакций и аналитических систем с использованием столбчатых баз данных in-темогу и назвала ее SAP HANA. При разработке и внедрении такой прорывной технологии ключевым фактором успеха стало сочетание независимых и физически разделенных университетских исследований с обширным опытом SAP в области бизнеса и информационных технологий.

SAP HANA была выпущена в 2010 году, и первые клиенты начали пользоваться платформой в 2011 году. В феврале 2013 года на следующем логическом этапе SAP запустила открытую облачную платформу HANA Cloud Platform (HCP), что позволило использовать функционал HANA для создания, расширения и интеграции приложений в облаке, что называют «платформа как услуга»⁸. К 2015 году SAP HANA стала лидирующей на рынке платформой для вычислений в режиме реального времени, лежащих в основе всех крупных приложений SAP. Хассо Платтнер так объяснял потребность в решениях in-темогу: «[Все существующие системы ERP] опирались на идею, что мы точно знаем, что хочет знать пользователь. Чтобы ответить на их вопрос за разумное время, мы хранили агрегированные данные в реальном времени — то есть каждый раз, регистрируя бизнес-транзакцию, мы обновляли все соответствующие итоговые показатели. Таким образом, система была готова дать ответы на все ожидаемые вопросы, что позволяло называть ее работающей в режиме реального времени»⁹. В отличие от них радикальная идея SAP HANA заключалась в том, чтобы полностью отказаться от производных данных вроде агрегат, таблиц и индексов баз данных, так как все данные хранятся в памяти и могут быть рассчитаны по запросу со временем ответа, близким к нулю. Такие разные миры бизнес-транзакций и бизнес-аналитики должны сойтись и создать совершенно

новые корпоративные приложения, делающие возможной полную обработку данных от идеи к действию. С технической точки зрения база данных SAP HANA производит и транзакционную обработку данных (OLTP), и оперативный анализ данных (OLAP) в одной системе. Такая система не только гораздо быстрее составляет отчеты и аналитику, так как вычисления происходят в оперативной памяти, но транзакционная обработка данных протекает приблизительно в три-четыре раза быстрее благодаря удалению избыточного оборудования. В конце концов, это позволяет сосредоточиться на бизнес-логике и обеспечении предприятий системой приложений, полностью работающих в режиме реального времени. Сочетание свободной навигации в очень больших массивах данных, возможности обрабатывать структурированные и неструктурированные данные, такие как социальные сети, и силы математических библиотек внутри HANA позволяет создавать приложения уровня невозможного в прошлом. В качестве примеров можно привести прогнозирование ущерба от ураганов, приложения в области геномики и протеомики, инновационные способы ведения исследований рака, оптимизацию дорожного движения и т. д.

Облако как новая норма: трансформация SAP в облачного провайдера

Наличие сетей с высокой пропускной способностью, недорогие компьютеры и хранение и получившая широкое распространение виртуализация оборудования, сервис-ориентированная архитектура и предоставления информационных сервисов как коммунальных услуг привело к значительному росту облачных вычислений. По прогнозам компании Gartner, к 2016 году мировой рынок публичных облачных услуг вырастет на 17,2% и составит \$208 млрд по сравнению с \$178 млрд в 2015 году¹⁰. «Активный рост по-прежнему является отражением перехода от традиционных ИТ-услуг к облачным, что связано с развитием тенденции организаций выбирать цифровую бизнес-стратегию»¹¹. Компания Forrester прогнозирует сопоставимый рост и предполагает, что к 2020 году рынок публичных облачных услуг составит \$191 млрд¹². Пока не существует единого определения облачных вычислений, но есть согласие по поводу центральных характеристик концепции. Опираясь на определения Национального института стандартов и технологии США (NIST)¹³, мы описываем облачные вычисления как «информационные технологии, потребляемые как услуга через интернет на базе общих, эластичных ресурсов третьих сторон». В общем, облачные вычисления также подразумевают, что теперь ИТ-услуги покупает не директор по информационным технологиям, а направления бизнеса компаний.



К основным преимуществам облачных вычислений относится регулярное обновление программного обеспечения с помощью инновационных свойств и функций безопасности, схемы оплаты по подписке, не требующие предварительных капитальных вложений, и операционная гибкость для компаний с растущими или колеблющимися потребностями в пропускной способности. Однако некоторые моменты вызывают беспокойство: несмотря на высокие стандарты безопасности, компании считают рискованным помещать конфиденциальную деловую информацию в облако, так как часто точно не знают, где оно физически находится. Когда процесс автоматического обновления находится в руках у провайдера, хорошо известный пользовательский интерфейс может быть изменен или к нему могут быть добавлены новые свойства, которые останутся незамеченными. Контракты на услуги облачных вычислений можно считать довольно жесткими, привязывающими покупателя к поставщику, например, многие из них заключаются минимум на три года.

Учитывая амбиции SAP, связанные с новой программой роста, и цель достичь к 2015 году дохода от облачных услуг €2 млрд компания сделала достаточные инвестиции в НИОКР, чтобы разработать стандартизированные и масштабируемые облачные решения для таких направлений бизнеса, как управление персоналом, снабжение, управление отношениями с клиентами (CRM) и финансы. В то же время чисто облачные компании атаковали SAP в конкретных областях, например, Salesforce.com в сфере автоматизации работы специалистов по продажам, что является частью CRM. Еще одна чисто облачная компания — Workday, конкурирует в некоторых частях рынка управления персоналом. Ситуация была сопоставима с локальной конкуренцией «лучших в своей области», в которой в 1990-х, участвовала SAP, но в контексте облачных вычислений.

В этих обстоятельствах решение SAP в дополнение к собственным разработкам приобрести ряд компаний, выпускающих программное обеспечение на основе подписки, выглядело еще более логичным. В декабре 2011 года SAP купила SuccessFactors (лидера в сфере облачного ПО для управления человеческим капиталом) за \$3,6 млрд, а в мае 2012 года — Arriba (крупнейшую в мире сеть «бизнес бизнесу», проводившую трансформацию из локальной компании в облачную) за \$4,3 млрд. Hybris, ведущая компания в области электронной коммерции, была приобретена в июне 2013 года, по оценкам, за \$1,3 млрд. Сделка по приобретению Fieldglass, являвшейся номером один среди поставщиков услуг управления поставщиками, обеспечивающих их пропорциональную численность, последовала в 2014 году, ее сумма составила \$1 млрд. В сентябре 2014 года за \$8,3 млрд была куплена компания

Concur, лидер облачного управления командировками и командировочными расходами. Сегодня в Business Network Group SAP входят компании Ariba, Fieldglass и Concur, которые пользуются открытой платформой для того, чтобы связать внутренние бизнес-процессы с внешними заинтересованными сторонами¹⁴. Всего SAP инвестировала более \$18 млрд во внешний рост, чтобы еще больше расширить зону своего влияния на рынке облачных вычислений и обеспечить себе критическую массу облачной ДНК во всей компании.

Трансформация SAP: работа с клиентами, вспомогательные службы и механизмы монетизации

Далее описана трансформация бизнес-модели SAP с юга на север, если следовать логике схемы трансформации бизнеса (рис. П.1), произошедшая в работе с клиентами, вспомогательных службах и механизмах монетизации.

Трансформация работы с клиентами: от продажи программного обеспечения к обеспечению интегрированных бизнес-процессов с помощью платформы SAP HANA

«Мы уверены, что у нас имеется новая возможность расширить ассортимент типов приложений, которыми мы известны», — заявил Джим Хагеманн Снабе, содиректор и член совета развития в 2009 году на Influencer Summit. SAP хорошо известна способностью интегрировать комплексный процесс во все «модули» своего портфеля приложений, опираясь на общую архитектуру. Будущий путь компании был также ясно изложен в новой программе роста и представлял собой развитие возможностей и движущих сил интеграции с помощью инноваций, позволяющих расширить и углубить портфель и вывести его на следующий уровень. Для этого была необходима совершенно отличная от прежних платформа, предлагающая функции и инструменты общего пользования. Программу, позволяющую всем приложениям работать на SAP HANA, можно считать одной из главных стратегических ставок в истории компании.

Реализация программы трансформации началась с вопроса, можно ли за разумное время адаптировать для HANA существующее комплексное решение SAP Business Suite, содержащее 400 млн строк кода. Если нет, то альтернативный вариант предполагал создание с нуля преемственного продукта для Business Suite. Было ясно, что клиентам необходимо обеспечить неразрушающий технический переход с существующего Business Suite

к следующему, работающему на HANA. Чтобы достичь цели как по адаптации, так и по неразрушающему переходу, в марте 2012 года был разработан и готов к осуществлению следующий поэтапный план¹⁵:

1. Перенос всех существующих систем Business Suite на HANA.
2. Оптимизация существующих корпоративных приложений в соответствии с платформой HANA.
3. Упрощение путем переписывания всех корпоративных приложений.

Первый этап плана был относительно простым, поскольку с небольшими изменениями существующие приложения SAP работали на HANA, как и на любой другой базе данных, потому что в структуру данных изменения не вносились. Планировалось добиться преимуществ за счет сокращения памяти, требуемой для хранения данных, и немедленного ускорения аналитических запросов. В январе 2013 года был запущен новый «SAP Business Suite on HANA» с более чем 1100 процессами, оптимизированными для работы на HANA. В июне 2013 года продукт появился на рынке, и первая цель — перенос существующих систем Business Suite на HANA — была достигнута.

Второй этап плана оказался более сложным. Команда начала оптимизацию для вычислений в оперативной памяти с функции создания операционных отчетов, встроенную непосредственно в корпоративные приложения, и это удалось. Транзакции и аналитика были объединены в одну систему, SAP HANA стала единым источником, и ненужные переносы данных, проверки непротиворечивости и реорганизации данных были немедленно удалены.

Третий этап плана, приложения, работающие «внутри» SAP HANA и использующие ее исходно, представлял наибольшую проблему, так как здесь применялась совершенно новая архитектура для корпоративных приложений путем замены агрегат на рассчитываемые на ходу представления данных. SAP начала переписывать корпоративные приложения в середине 2012 года, и SAP Simple Finance¹⁶ стало первым решением грядущего поколения комплексов. Оно было полностью написано с нуля для HANA, заменило SAP Financial Accounting and Controlling и было представлено на конференции SAPHIRE NOW в июне 2014 года. Было достигнуто значительное сокращения памяти, необходимой для хранения данных, как в части упрощения инфраструктуры, так и в самой системе. Что более важно, ощутимые преимущества для бизнеса удалось осуществить в первой реализации, когда SAP всего за пять рабочих дней перевела собственную финансовую систему

на новое приложение SAP S/4HANA Finance, дав возможность при необходимости почти мгновенно подводить баланс и подавать документы быстрее всех крупных компаний, входящих в немецкий индекс DAX¹⁷.

В феврале 2015 года в Нью-Йорке генеральный директор SAP Билл Макдермотт официально представил переписанный флагманский комплекс приложений SAP четвертого поколения, названный SAP S/4HANA:

Сегодня SAP меняет концепцию планирования ресурсов предприятия, которая будет применяться в XXI веке... Когда Хассо Платтнер изобрел SAP HANA, мы знали, что настанет день, и мы снова изобретем SAP Business Suite для цифровой эры... Это исторический день, и мы уверены, что он станет началом конца IT-технологий XX века и всех сопутствующих сложностей¹⁸.

Запуск S/4 HANA в Нью-Йорке был важной вехой в истории SAP, так как доказал, что на основе платформы HANA можно создать новую систему корпоративных приложений, полностью работающую в режиме реального времени и включающую в себя невозможные в прошлом приложения и современные принципы дизайна, включающие пользовательский интерфейс SAP Fiori. Тем временем переписывались и другие комплексные бизнес-процессы, например, SAP S/4HANA Sourcing и Procurement and SAP S/4HANA Supply Chain.

Новым комплексом SAP S/4HANA можно пользоваться в облаке, локально и по гибридным сценариям, сочетающим локальные и облачные решения. Облачная версия SAP S/4HANA была выпущена в мае 2015 года с целью значительно расширить сферу применения облачного предложения SAP на основе SAP HANA. В дополнение к имеющимся бизнес-сценариям клиенты теперь также смогут управлять всем своим предприятием в облаке, чье цифровое ядро включает наиболее важные сценарии, в том числе финансы, бухгалтерию, учет затрат, закупки, продажи, производство, техобслуживание предприятия, систему проектирования и управление жизненным циклом продукта¹⁹. Клиенты могут адаптировать облачную версию SAP S/4HANA по модели подписки.

Следующим логическим шагом программы трансформации стала интеграция платформенной функциональности между SAP S/4HANA и другими облачными приложениями SAP, например, SuccessFactors, Hybris, Ariba and Concur, которая способствовала бы развитию сквозных цифровизованных процессов, таких как полный цикл выполнения заказа, осуществления закупки, выполнение плана по производству, предоставление услуги по запросу и расширение финансовых возможностей²⁰. Это делалось с целью

позволить клиентам пользоваться облаком в собственном темпе, сохраняя всю интеграцию и преимущества имеющихся у них решений SAP.

Кроме расширения ценностного предложения цифровая трансформация SAP включала в себя изменения способов вовлечения клиентов и обеспечения ценности в направлении цифрового и ориентированного на удержание взаимодействия. Амбиции были высоки: провести гладкую цифровизацию всего клиентского опыта взаимодействия с SAP. Для этого требуется больше, чем брендинг и реклама в интернете, необходимы масштабируемые методы, обеспечивающие клиентам одинаковый опыт по всем каналам («многоканальность») и использующие возможности контента. Кроме сильной глобальной клиентской базы у SAP уже был опыт применения интуитивных продаж в качестве метода продаж с минимальным контактом, дополняющего традиционное вовлечение крупных международных клиентов с максимальным контактом. Кроме того, онлайн-опыт имеет жизненно важное значение, поскольку внутренний анализ показал, что 80% продаж в сфере «бизнес бизнесу» начинается с поиска в интернете, причем четверо из пяти потенциальных клиентов помещают SAP в список претендентов, исходя из найденного в сети. Соответствующая программа трансформации состояла из следующих рабочих потоков:

1. Обеспечение персонализированного опыта в контексте каждого взаимодействия.
2. Создание единичного и гармоничного клиентского опыта при сокращении рабочей нагрузки на сотрудников.
3. Руководство бизнес-процессами с помощью маркетинга, коммерции, продаж, обслуживания и выставления счетов.

В ноябре 2014 года в целях дальнейшего продвижения цифрового бизнеса и процессов Джонатан Бехер был назначен первым в истории SAP директором по цифровым технологиям. Гендиректор SAP Билл Макдермотт так объяснил его задачу: «Джонатан будет отвечать не только за создание нового крупного потока доходов для компании, но и сделает Run Simple реальностью для клиентов и потребителей, которые общаются с нами цифровым способом»²¹. В то же время Мэгги Чен Джоунс была назначена директором по маркетингу, принесла в компанию значительный опыт работы с облачными вычислениями, так как участвовала в переходе Microsoft с локального на облачный бизнес и возглавляла запуск Office 365. На первом этапе были модернизированы онлайн-ресурсы SAP, в результате чего удалили 80% существующих веб-сайтов, провели локализацию глобального

контента для местных рынков и ускорили онлайн-разработку по более низкой стоимости.

Особое внимание в цифровой деятельности компании было уделено облачным покупателям, так как веб-сайт и продукт для этой группы пользователей сближаются, следовательно, стало необходимым обеспечить цифровым облачным покупателям беспрепятственный путь изучения, пробы, покупки и использования решений через интернет. Как только цель была достигнута, онлайн-информация и функционал были переработаны, чтобы обеспечить простой и понятный просмотр портфеля, ясные и прозрачные цены, беспрепятственный пробный период и подписку («try and buy») прямо на сайте и гладкое сочетание решений, поддержки и возможности общения с другими пользователями. Например, имеются бесплатные пробные версии SAP S/4HANA для облака и локального использования²², чтобы клиенты могли увидеть ценность нового комплекса на примерах конкретных должностей и предусмотренных сценариев, таких как менеджер проекта, управляющий денежными средствами, специалист по маркетингу, покупатель и торговый представитель.

В качестве следующего этапа на пути трансформации SAP начала комбинировать существующие онлайн-магазины с новым SAP Store, где покупатели могли изучить, попробовать, купить, скачать и обновить программное обеспечение, услуги, учебные материалы и прочий контент. В январе 2015 года SAP Store начал свою работу. На этом фундаменте компания может реализовать свое видение многоканальной коммерции и связанных продаж по всем направлениям бизнеса. SAP Store продает бизнес-аналитику, мобильные приложения, ориентированный на вычисления в облаке, контент и данные, с указанием цены за каждое наименование, которая при покупке в один клик обычно составляет менее €1000. Купив программное обеспечение, клиент может или напрямую войти в облачную систему с помощью параметров доступа или скачать продукт с помощью индивидуального ключа лицензии для локальной работы. Дополнительные продажи и поддержка клиентов обеспечивается через веб-сайт. SAP Store также открыт для партнеров, которые могут размещать и монетизировать свои предложения через этот недорогой канал и участвовать в рекламных кампаниях SAP. В 2015 году SAP Store работал в 32 странах, где было проведено около 10 000 транзакций, и его посетили 1,4 млн уникальных пользователей²³. Кроме SAP Store, цифровая команда SAP занимается цифровизацией коммерческих процессов для SAP в целом, например, полнофункциональных пробных версий, прозрачного онлайн-ценообразования, регистрации в один клик, оплаты кредитными картами, встроенных в приложения

покупок и сообществ по вопросам продуктов и поддержки, и демонстрирует, как SAP проводит свою цифровую трансформацию клиентам-руководителям высшего звена.

Трансформация вспомогательных служб: от линейной цепочки разработки программного обеспечения к экосистеме поставщиков сопутствующих услуг и интегрированной модели DevOps

SAP приняла стратегическое решение выйти за рамки баз данных и прибегнуть к полностью платформенной стратегии, создав ведущую платформу с открытой архитектурой. Стратегической целью является превращение SAP HANA в цифровую платформу не только для приложений SAP, но и в основу для внешних инноваций в области программного обеспечения, исходящих от поставщиков — третьих сторон, таких как системные интеграторы (SI), независимые продавцы программного обеспечения (ISV), стартапы и клиенты. SAP активно инвестировала в платформу HANA, которая на сегодня сочетает в себе базу данных, обработку данных и возможности платформы приложений в оперативной памяти. Обеспечивая продвинутые возможности вроде интеллектуального ввода текста, обработки геопространственных данных и виртуализацию данных в единой архитектуре, платформа HANA и дальше упрощает разработку приложений и обработку источников и структур больших массивов данных. В результате в 2016 году немецкий IT-журнал *Computerwoche* описал этот стратегический шаг в статье под заголовком «От ускорителя вычислений в оперативной памяти до цифровой платформы»²⁴.

У SAP имеется опыт масштабирования бизнеса за счет партнеров. В начале своей истории SAP решила переложить на независимых системных интеграторов задачу по реализации и кастомизации проектов для своих клиентов, и сегодня системные интеграторы по-прежнему доминируют в области IT-проектов и обеспечивают выполнение большей части проектов SAP²⁵. С появлением SAP HANA в качестве открытой платформы компания решила вывести подход к отношениям с партнерами на следующий уровень и применить его к экосистеме разработчиков. Для этого требуется, чтобы другие фирмы, включая конкурентов, были готовы создавать приложения, работающие на SAP HANA. Чтобы расширить экосистему разработчиков, SAP организовала управление экосистемой профессиональных партнеров и создала специальные программы по привлечению и удержанию поставщиков сопутствующих услуг, развитию сотрудничества с партнерами и между ними (например, совместные инновации) и созданию модели сотрудничества и участия в прибыли.

Чтобы создать притяжение вокруг платформы HANA, SAP за последние несколько лет запустила партнерские программы. SAP Community Network (SCN) объединяет и позволяет привлекать к написанию блогов, дискуссиям и тематическим обсуждениям почти 2 млн членов, что позволяет решать проблемы, учиться и находить новые пути ведения бизнеса²⁶. Программа SAP PartnerEdge предназначена для развития партнеров и продавцов, создающих добавочную стоимость, и предлагает ведущие платформы для разработки, помогающие партнерам удовлетворять потребности, специфические для их отрасли²⁷. Они могут публиковать свои решения на SAP HANA Marketplace и присоединяться к экосистеме, продавать свои инновации глобальным клиентам SAP и участвовать в ее рекламных кампаниях. Программа Startup Focus SAP предназначена для предпринимателей и молодых компаний, работающих с массивами данных, решениями в области прогнозной аналитики или аналитики в режиме реального времени и заинтересованных в инновациях на основе SAP HANA. Они могут принять участие в годовой глобальной программе и получить поддержку от SAP как в разработке новых приложений на SAP HANA, так и ускорении «сцепления» с рынком. Кроме того, они получают возможность рекламировать себя венчурным фондам на площадке HANA Real Time Fund and SAP Ventures. В мае 2016 года было объявлено о партнерстве SAP и Apple, в связи с чем Билл Макдермотт, гендиректор SAP, сказал: «Объединяя огромные возможности SAP HANA Cloud Platform и SAP S/4HANA с iOS — лидирующей и наиболее безопасной мобильной платформой для предприятий — мы сможем обеспечить оперативные данные, где бы и когда бы они ни понадобились людям для работы»²⁸. Был выпущен новый комплект разработки программного обеспечения (SDK) под iOS и открыта академия, чтобы разработчики, партнеры и клиенты могли легко обмениваться информацией и учиться создавать приложения для iOS в соответствии со спецификой своих бизнес-потребностей. Тим Кук, генеральный директор Apple, подчеркнул ценность новой экосистемы разработчиков: «Новый SDK дает более чем 2,5 млн разработчиков SAP новые возможности». Применяя такой подход к комплексному горизонтальному управлению партнерами, SAP стремится создать экосистему, которая еще больше обогатит ее портфель предложений, расширяя его охват и объем за счет сетевого эффекта. Основным преимуществом для партнеров по развитию и поставщиков сопутствующих услуг является возможность монетизировать свои инновации, став частью партнерского центра и воспользовавшись маркетинговыми программами SAP.

Кроме трансформации платформы и экосистемы SAP сделала сдвиг в сторону кроссфункциональной и интегрированной модели DevOps. Поставщик

облачных вычислений берет на себя работу и ответственность за процесс клиента, применяющего аутсорсинг. Путем приобретения облачных компаний SAP не только набрала критическую массу облачного ДНК, но и расширила охват операциями и открыла дата-центры по всему миру. Этот стратегический шаг предполагал радикальный сдвиг с управления исключительно собственными операциями к управлению операциями клиентов от их имени через специально организованную облачную среду. Кроме того, в 2014 году SAP решила предложить полностью управляемое частное облако для особо важных приложений, таких как SAP Business Suite, которое предлагает эластичность и гибкость за дополнительную абонентскую плату под названием HANA Enterprise Cloud. Вследствие этих стратегических шагов понадобилось управление сетью дата-центров по всему миру, и для успеха стали важны новые критерии, такие как наличие услуг и аварийное восстановление²⁹. Немецкая газета *Handelsblatt* commented так писала об этом сдвиге: «Новое офисное здание и вычислительные центры являются заметными признаками реструктуризации, идущей в SAP»³⁰. Красота облачной концепции заключается в том, что поставщик может чаще применять инновации в предложении и улучшать операции³¹. Подход agile позволяет выпускать новые версии предложения гораздо быстрее, чем раньше, сокращая циклы обучения за счет многократной обратной связи, получаемой от клиентов. SAP начала применять методы разработки lean в 2009 году, а в 2012 году изменила методологию процессов разработки всего программного обеспечения с водопадной на гибкую. Программа трансформации «Lean@SAP» охватывала всю продуктовую цепочку создания ценности, и в качестве нового стандарта разработки на уровне команды использовался метод Scrum. Изменения затронули около 18 000 разработчиков в 12 международных офисах³². Учитывая продвижение SAP в сторону облачных вычислений, следующим этапом трансформации стал сдвиг организации к модели DevOps, сплаву разработки и операций. SAP начала применять модель DevOps в 2014 году. Она предполагала культурные изменения с акцентом на сотрудничество между разработчиками программного обеспечения и связанными с ними командами вроде контроля качества, с одной стороны, и команд облачных сервисов, с другой, при одновременной автоматизации процесса поставок ПО и изменениях инфраструктуры³³. Новая модель также подразумевала реорганизацию, объединяющую команды со стороны разработки и операций в группы, работающие над конкретными приложениями. В результате возникало преимущество в виде возможности ежедневно применять новые свойства и программные вставки, сократить время выхода на рынок и повысить производительность

и эффективность, так как версию программного обеспечения можно было «отгрузить» в полностью автоматическом режиме.

Механизмы монетизации: от модели бессрочной лицензии к подписке и моделям транзакций для получения прибыли

Трансформация бизнес-модели SAP способствовала значительным изменениям способов получения прибыли, а именно переходу с традиционной модели бессрочной лицензии на локальное программное обеспечение к подписке, плате за использование или транзакции для облачных вычислений. Трансформация началась с обучения всех сотрудников компании от высшего руководства до рядовых сотрудников основам механизмов облачной монетизации с целью снижения свойственных ей рисков, таких как снижение выручки, прибыли и стоимости акций. Финансовый директор SAP Лука Мучик собственноручно регулярно рассылал всем сотрудникам обновления, разъясняя причины и воздействие изменений модели монетизации понятным языком. Кроме того, вновь созданный в рамках подразделения корпоративного контроля Глобальный центр совершенствования облачных вычислений составлял и распространял в организации материалы вроде «Модели облачного бизнеса и основные индикаторы деятельности».

Традиционная модель локального использования ПО также описывается как модель капитальных затрат, согласно которой клиент покупает лицензию на программное обеспечение и специальную IT-инфраструктуру, а также дополнительно ежегодно вносит плату за поддержку и регулярное обновление ПО. Плата за внедрение и конфигурацию программного обеспечения, как правило, взимается системными интеграторами, исходя из затраченного времени и материалов. В прошлом, когда SAP была поставщиком ПО, это означало два потока доходов: от продажи лицензий, за которые она получала начальные платежи, и постоянный доход от регулярных эксплуатационных платежей³⁴. В отличие от нее облачная модель является моделью операционных расходов, так как основана на идее совместного пользования IT-ресурсами как услугой с оплатой по мере использования или за количество транзакций. По сравнению с локальным использованием облачная модель не требует от клиента начальных капиталовложений, постоянных платежей за поддержку или инвестиций в инфраструктуру. В то время как клиент, очевидно, может преобразовать фиксированные затраты в переменные, SAP, как и любой другой поставщик облачного программного обеспечения, имеет только один связанный поток доходов за пользование облаком и несет все расходы по обеспечению IT-услуг, например, инвестиции

в дата-центры и эксплуатационные расходы по управлению информационными технологиями. Лука Мучик объясняет механизмы монетизации облачных вычислений и их потенциал следующим образом:

В долгосрочном плане потенциал доходов и прибыли для облачных проектов даже выше, чем для локальных. Облачные вычисления требуют некоторых начальных инвестиций. Но, возместив начальные затраты, на этом рынке можно получить высокую маржу. По нашим оценкам, контракт на облачные вычисления через четыре года действия начинает приносить больший доход, чем сопоставимый локальный контракт, а сопоставимая прибыль возникает приблизительно через пять лет³⁵.

Опираясь на долгосрочные планы и ориентиры, команды финансов и контроля SAP составили подробный прогноз изменений в потоках доходов и их влиянии на валовую выручку и чистую прибыль. Основной вопрос, касающийся выручки, заключается в том, как ее рост от облачных вычислений может компенсировать прогнозируемое сокращение сборов на поддержку.

Чтобы эффективно способствовать росту валовой выручки в облачном бизнесе, необходимо принять осознанное решение в отношении стратегии ценообразования. В целом считается, что выручка пропорциональна длительности облачного контракта. С одной стороны, к большинству облачных предложений программного обеспечения как услуги SAP, например, SuccessFactors или Cloud4Customer, применимы схемы подписки или оплаты по мере использования. В модели подписки ценовая точка, обычно за одного пользователя, должна быть конкурентоспособной. Поэтому была выбрана модель пороговой цены, а не традиционная специфическая для клиента модель, опирающаяся на объективные данные, которой SAP пользовалась в прошлом для определения справедливой ценности на подписку на облачные услуги.

Со времени приобретения SuccessFactors SAP изменила подход, предполагавший ставку за продление на основе продажной цены по единичной сделке, что означало, что ставка за продление должна быть выше ценовой точки, и в долгосрочном плане SAP предпочитала отказаться от сделки, чем согласиться на цену ниже этой точки. Иными словами, пороговая цена — это минимальная цена, состоящая из всех прямых сопутствующих расходов и разумной маржи. С другой стороны, модели на основе платы за транзакцию больше подходят к предложениям облачной деловой среды, где ценность среды растет по мере того, как к ней присоединяется все больше пользователей и проводят все больше транзакций. Таким образом, портфель

SAP включает ряд предложений, например, Ariba, Fieldglass, Concur, платформа Hybris как услуга и SAP Exchange Media, которые монетизируются на основе платы за транзакцию.

Насколько радикален сдвиг в механизмах монетизации, становится очевидно при изучении отчетов о прибылях и убытках чисто облачных стартапов. Они начинают приносить прибыль только после достижения определенного уровня зрелости, приобретя достаточную клиентскую базу и больше возобновляемых контрактов, чем заключается с новыми клиентами (эффект «плато»). Причина состоит в том, что облачные платежи, как правило, ниже по сравнению с крупными разовыми лицензионными сделками; следовательно, при расширении облачного бизнеса их оказывается недостаточно, чтобы покрыть соответствующие расходы на работу инфраструктуры облака и привлечение клиентов. Кроме того, и выручка, и прибыль в облачной модели являются отложенными, так как проводятся по документам после предоставления услуги. Такая характерная задержка также объясняет, почему в январе 2015 года SAP снизила планируемую операционную прибыль с €7,0 млрд до €6,3 млрд. В связи с программой трансформации внимание руководства переключилось на достижение критической массы клиентов, имеющих установленное ПО SAP, но выбравших облако и подписку. Увеличение числа возобновляемых контрактов также вошло в основные приоритеты, так как пожизненная ценность клиента все больше определяется возобновляемыми продажами, а не одноразовыми сделками. Что касается чистой прибыли, то SAP начала проактивно и еще более тщательно управлять фиксированными затратами в результате экономии от масштаба, которую обеспечивает облачный бизнес. Меры включали программу реструктуризации для подразделений с более низкими темпами роста, группировку и повторные переговоры по контрактам с поставщиками облачной инфраструктуры, например, серверов, и использование дата-центров третьих сторон для клиентов SAP через партнерские соглашения. В 2015 году SAP сообщила финансовым рынкам новые, агрессивные планы и цели до 2020 года: выручка от €26 млрд до €28 млрд подписка на облачные услуги на сумму от €7,5 млрд до €8 млрд и скорректированная операционная прибыль от €8 млрд до €9 млрд.

Следующий этап трансформации был направлен на создание систем управления отчетностью и руководства, которые отражали бы стремление усилить и сохранить лояльность клиентов, например, оценивая и стимулируя рост успешно вовлеченных клиентов как совокупный темп роста. Одна из них — SAP Digital Boardroom, обеспечивающая руководству компании контекстуальную информацию в режиме реального времени о состоянии бизнеса. В этом решении использована технология SAP HANA,

позволяющая пробираться через массивы данных — как исторических, так и данных транзакций. В отличие от ситуации в прошлом, когда использовались и готовились к собраниям предварительно определенные отчеты и статичная информация, SAP Digital Boardroom позволяет членам совета директоров анализировать данные в режиме реального времени, обсуждая дела. Информация становится доступна незамедлительно на каждом уровне — от баланса и отчета о прибыли и убытках до подробностей конкретной проводки в указанном регионе продаж. Кроме того, прогноз изменений в бизнесе и их влияния может также проводиться в интерактивном режиме. Правление SAP пользуется SAP Digital Boardroom со второго квартала 2015 года, и решение уже вызвало значительный интерес у клиентов.

Движение в будущее

В 2010 году SAP осознала, что быть лидером в области корпоративных приложений — недостаточно для того, чтобы в XXI веке сохранять положение визионера.

Программа трансформации SAP шла все увереннее, по мере того как цифровая экономика набирала обороты. В 2015 году SAP достигла поставленных перед собой целей: компания почти удвоила выручку с 2010 года и достигла продаж в размере €20,8 млрд и в то же время почти утроила клиентскую базу, которая достигла 296 000 клиентов. Сегодня SAP является облачной компанией номер один в мире по числу пользователей, превышающему 85 млн, стократно увеличила выручку от облачных вычислений и баз данных и достигла капитализации облачного бизнеса €2,3 млрд. В 2015 году количество новых заказов на облачные услуги возросло на 23%, а доходы от подписки и поддержки взлетели на 33%. SAP управляет крупнейшей бизнес-сетью, где приблизительно 2 млн связанных между собой компаний заключают сделки более чем на \$740 млрд.

SAP придумала платформу HANA, работающую на оперативной памяти, у которой уже есть почти 10 000 клиентов и которая является лидером корпоративных приложений, в том числе SAP S/4HANA, самого быстро продающегося продукта за всю историю SAP. Более 1300 клиентов уже выбрали SAP S/4HANA в качестве цифрового ядра, и более 100 уже подключились. Компания вывела свое ценностное предложение на следующий уровень широты и глубины и сегодня обеспечивает инновационные и полностью интегрированные комплексные процессы на основе платформы HANA для облачных, локальных и гибридных сценариев — как со стороны SAP, так и участников ее открытой экосистемы. Билл Макдермотт поясняет:

Мы начали путь трансформации 5 лет назад, создав гибкую платформу и решение для цифровой экономики. Мы потратили свыше \$30 млрд на приобретение компаний и миллиарды на НИОКР. Результаты говорят сами за себя — мы единственные, кто обеспечивает решение, помогающее гендиректорам решать их проблемы. И в основе все лежит SAP HANA, значительно облегчающая любую задачу... С помощью SAP S/4HANA мы по-новому взглянули на работу бизнес-процессов в режиме реального времени и реализовали ее более простым и ценным образом. Мы понимаем важность интеграции мира. Через наши цифровые деловые сети проходят сделки почти на \$1 трлн. ...Плюс мы ежедневно работаем вместе с ведущими клиентами в мире над упрощением, инновациями и цифровизацией бизнеса³⁶.

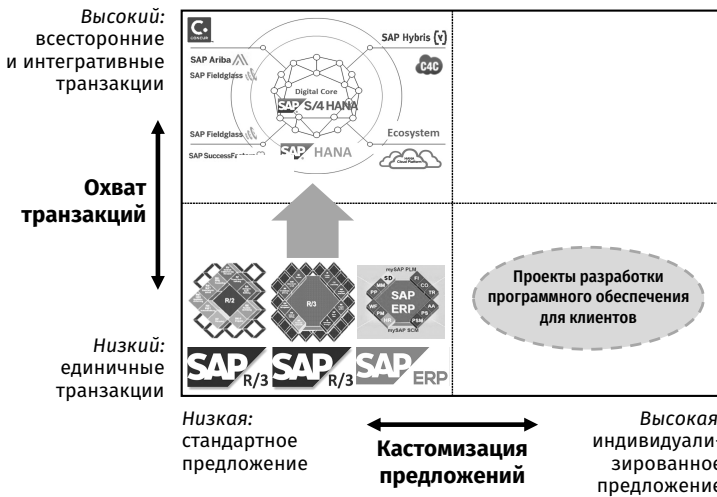


Рис. 7.3. Трансформация бизнес-модели SAP

Трансформация бизнес-модели SAP потребовала крупных изменений в управлении всей компанией. Были получены новые навыки и компетенции. SAP также перешла к новым цифровым методам вовлечения клиентов и обеспечения ценности, например, цифровой коммерции в форме SAP Store, и кроссфункциональной и интегрированной модели DevOps, способствующей упрощению процессов и экспоненциальному росту. Лука Мучик, финансовый директор SAP, делится следующими наблюдениями: «Мы трансформировали компанию и сделали ее более экономичной, переориентировав

инвестиции с неосновных видов деятельности на области стратегического роста, позволяющие воспользоваться огромными возможностями роста на рынке. Мы находимся на пути в будущее, нашедшем отражение в возросших планах до 2017 года»³⁷.

Примечания

1. Хочу отметить, что этот кейс просмотрело множество отделов SAP. Особого упоминания за обратную связь заслуживают Джонатан Бехер, Клаус Ван Риген, Маттиас Барт и Свен Мейерс.
2. Корпоративный информационный обзор SAP см. <https://go.sap.com/docs/download/investors/2016/sap-factsheet-apr2016-en.pdf>.
3. Подробнее об истории компании SAP см. <http://go.sap.com/corporate/en/company/history.html>.
4. О стратегической конкуренции i2 и SAP см. https://en.wikipedia.org/wiki/I2_Technologies.
5. См. <http://www.globes.co.il/en/article-482115>.
6. K. R. Lakhani, M. Iansiti and N. Fisher (2014). SAP 2014: Reaching for the cloud, Harvard Business School Case Study No 9–614–052, Harvard Business School, Boston, MA.
7. Первоначально называлось High-performance ANalytic Appliance.
8. См. <http://www.informationweek.com/applications/sap-launches-cloud-platform-built-on-hana/d/d-id/1106889?>
9. H. Plattner and B. Leukert (2015). The In-Memory Revolution: How SAP HANA enables business of the future, Springer, New York, p. 3.
10. См. <http://www.gartner.com/newsroom/id/3443517>.
11. См. <http://www.gartner.com/newsroom/id/3188817>.
12. См. <https://www.forrester.com/report/The+Public+Cloud+Market+Is+Now+In+Hypergrowth/-/E-RES113365>.
13. NIST определяет облачные вычисления как «модель, обеспечивающую по запросу единый, удобный сетевой доступ к общему пулу конфигурируемых вычислительных ресурсов (например, сети, серверы, хранилища приложений и услуг), которые можно быстро предоставить и использовать с минимальными усилиями по управлению или взаимодействием с поставщиком услуг»; См. Peter Mell and Timothy Grance (2011). The NIST Definition of Cloud Computing, Special Publication No 800–145, <http://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-145.pdf>.
14. См. <http://go.sap.com/solution/business-networks.html>.
15. H. Plattner and B. Leukert (2015). The In-Memory Revolution: How SAP HANA enables business of the future, Springer, New York, pp. 64–67.
16. С запуском S/4 HANA, SAP Simple Finance было переименовано в S/4 HANA Finance.

17. С переходом с обработки бухгалтерских проводок в конце месяца на автоматическую обработку на основе событий можно добиться повышения эффективности на 20%. Финансовое закрытие можно совершить на 86% быстрее в результате применения аналитики в режиме реального времени, что позволяет подвести баланс, включая групповую консолидацию, всего за 8,5 дня.
18. См. <http://news.sap.com/sap-unveils-next-generation-enterprise-software-new-business-suite-sap-s4hana/>.
19. См. <http://news.sap.com/sap-announces-sap-s4hana-cloud-edition/>.
20. См. <http://news.sap.com/sap-s4hana-drive-your-digital-transformation-with-the-industrys-first-digital-core/>.
21. См. <http://news.sap.com/jonathan-becher-chief-digital-officer-maggie-chan-jones-sap-chief-marketing-officer/>.
22. Пробную версию SAP S/4HANA см. на www.sap.com/s4hana-trial.
23. См. www.store.SAP.com.
24. Martin Bayer (2016). Platform as a Service: SAP will seine Cloud mit Service Marktplatz aufwerten, Computerwoche(Germany), 11 January.
25. Собственное консалтинговое подразделение SAP занимается передовыми клиентскими проектами, где используются первые релизы последних инноваций SAP, и петля обратной связи крайне важна для команд разработчиков.
26. См. <http://scn.sap.com/>.
27. См. <https://partneredge.sap.com/en/welcome.html>.
28. См. <http://www.apple.com/pr/library/2016/05/05Apple-and-SAP-Partner-to-Revolutionize-Work-on-iPhone-and-iPad.html>.
29. См. <http://www.sapdatacenter.com/>.
30. Christof Kerkmann (2016). SAP im Bilanzcheck: Großbaustelle Walldorf, Handelsblatt (Germany), 21 April.
31. При условии, что управление системой находится у облачной компании, а не у клиента.
32. См. http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-23391-3_15#page-1.
33. См. <https://news.sap.com/cloud-daily-software-updates/>.
34. Обратите внимание, что клиент не покупает программное обеспечение, но лицензирует интеллектуальную собственность.
35. См. <http://www.sap-investor.com/en/2014/quarter-2/special-cloud/cebit-2014-join-the-team.html#sthash.c4y7g8hc.dpuf>.
36. SAP (2015). SAP digital business white paper: Value creation in a digital economy: Adapt or die in a digital world where the consumer is in charge, p. 2.
37. См. <http://news.sap.com/sap-announces-preliminary-fourth-quarter-and-full-year-2015-results-2/>

Netflix: мастер трансформации бизнес-модели¹

Гюнтер Мюллер-Стивенс

В 1997 году Рид Хастингс рассердился. Ему пришлось заплатить штраф \$40 за то, что он на шесть недель задержал взятую напрокат в пункте Blockbuster в Калифорнии видеокассету². В то время компания Blockbuster была доминирующим игроком на рынке проката видеокассет, но большая часть рынка была раздроблена между семейными видеопрокатами. Однако, создав сильный бренд и добившись операционной эффективности, Blockbuster постепенно вытесняла семейный бизнес. Компании уже принадлежали сотни видеопрокатов на всей территории США. Клиенты приходили в один из пунктов, выбирали видеокассету и платили арендную плату за временное пользование ею. Затем клиенты должны были вернуть видеокассету в пункт в оговоренные сроки, чтобы избежать штрафа. Эта бизнес-модель оставалась весьма успешной даже после перехода с VHS на DVD.

Однако Хастингс, бывший компьютерщик, был не намерен и дальше платить штрафы. Он решил, что должен быть более клиентоориентированный способ удовлетворить потребность в прокате фильмов. Эта мысль стала началом чудесной истории успеха. В тот год они с Марком Рэндольфом основали компанию Netflix. К 2016 году Netflix стала крупнейшей в мире сетью интернет-телевидения, поставщиком потокового видео по запросу и DVD по фиксированной ставке по почте; компания имеет более 57 млн клиентов почти в 50 странах, обеспечивает более 2 млрд часов телевизионных программ и фильмов в месяц, включая собственные сериалы. В октябре 2016 года рыночная капитализация компании составляла около \$55 млрд. Ее путь к успеху не назовешь легким: конкуренция была очень высока и было необходимо коренным образом менять технологии. Чтобы выжить, Netflix пришлось постоянно подстраиваться и менять свою бизнес-модель, временами даже радикально. Так продолжается и по сей день.

В статье *Forbes* Хастингса назвали «мастер изменений»³. Эта его способность имела жизненно важное значение, так как Netflix с самого начала следовала принципу «Дайте людям то, что они хотят, когда они хотят и в той форме, в какой они хотят».

Стартап и первое применение модели на основе подписки

Netflix начала с того, что предложила услуги заказа видео в США по почте. В апреле 1998 года компания запустила сайт, на котором клиенты могли взять

напрокат или купить видео. Клиенты выбирали фильмы онлайн, и Netflix отправляла их по почте для домашнего просмотра в течение недели. Netflix брала \$4 за аренду DVD и \$2 за услуги пересылки. Клиенты должны были вернуть DVD компании в предоплаченных и заранее подписанных конвертах. Это позволило компании получать дополнительный доход от рекламы на конвертах. Несмотря на нелюбовь Рида Хастингса к штрафам, Netflix, как и Blockbuster, штрафовала за просрочку, но по крайней мере клиентам больше не надо было посещать прокат. Переход с VHS на DVD пошел на пользу этой бизнес-модели, так как стоимость почтовой пересылки сократилась, поскольку DVD-диски были тоньше и прочнее по сравнению с громоздким видеокассетами. Оглядываясь на тот этап, Хастингс говорит: «Первой большой проблемой было добиться прибыльности и перестать тратить деньги, потому что нужно завоевывать рынки и клиентов и покупать DVD. И то и другое окупается только через какое-то время. А мы недооценили проблемы логистики»⁴.

Введение бизнес-модели на основе подписки в 1999 году

Тем не менее начальная модель не получила развития, несмотря на удобство почтовой доставки. Поэтому в октябре 1999 года, всего через два года после основания компании, началась первая трансформация бизнес-модели. Новая бизнес-модель опиралась на три основные столпа:

- 1. Модель фиксированной цены.** Модель на основе подписки означала, что подписчики могли создать онлайн-список DVD, называемый очередью, которые они хотели бы получить. Когда диск возвращали, Netflix автоматически отправляла его следующему подписчику из очереди; Netflix управляла системой через веб-сайт. Клиенты также могли платить фиксированную сумму \$15,95 в месяц за безлимитный прокат DVD, беря одновременно по четыре, затем три, фильма одновременно, на них не налагалось штрафов за просрочку, и доставка осуществлялась бесплатно. Все это повысило удобство сервиса (отсутствие даты возврата, быстрая доставка на дом, предоплаченный обратный конверт).
- 2. Рост удовлетворенности клиентов и расширение партнерских отношений.** Netflix очень быстро поняла, насколько важно иметь одну из самых больших библиотек фильмов. В начале 2001 года Netflix предлагала своим клиентам (около 300 000 подписчиков) около 7000 наименований. Чтобы иметь возможность постоянно и достаточно быстро расширять ассортимент фильмов, Netflix решила заключить партнерские

отношения с дистрибьюторами фильмов, такими как Warner Home Videos, Columbia Tri-Star, DreamWorks и Artisan. С 2000 года сотрудничество Netflix с этими компаниями опирается на прямые соглашения о распределении дохода, но иногда Netflix получает эксклюзивные права на некоторые фильмы, недоступные конкурентам. В компании была создана новая должность — директор по контенту, который управляет отношениями со студиями и выступает с инициативами.

Чтобы получить более эффективный доступ к новым клиентам, Netflix заключила продуманные контракты с производителями DVD-плееров. Такие компании, как Sony и Panasonic, включили предложение об услугах Netflix в пакет при продаже новых DVD-плееров. Netflix также заключила партнерские отношения с такими производителями компьютеров, как Apple, HP и Sony, чтобы они включили привод DVD в свои модели. В 2001 году также была представлена совместная версия онлайн-проката DVD с компанией Best Buy, которая рекламировала Netflix на своем сайте и в магазинах, а Netflix в свою очередь направляла своих клиентов, желающих купить DVD-плеер, на сайт Best Buy.

С целью повысить липкость своего веб-сайта Netflix улучшила функции поиска, чтобы можно было осознанно выбирать фильмы, и стала предоставлять клиентам все более персонализированную информацию. В 2000 году компания запустила уникальную систему персонализированных рекомендаций фильмов Cinematch, которая использовала рейтинг фильмов клиентов Netflix, чтобы прогнозировать их выбор. Этот инструмент дает перекрестные ссылки на клиентов с аналогичными вкусами и интересами, например, клиентов, которые брали фильм А и также выбрали фильм В. Опираясь на растущий объем данных о поведении клиентов, компания дает клиентам совет, выбрать тот или иной фильм или нет. Это создает положительный сетевой эффект. Чем больше делится информацией клиент, тем лучше Netflix персонализирует свои предложения. В магазинах персонализация невозможна. Система Cinematch обеспечивала Netflix очень интересной информацией: многие фильмы, входящие в лучшую сотню компании, провалились в кинотеатрах, но клиенты обратили больше внимания на эти менее популярные фильмы. Это означало, что у многих маленьких и независимых киностудий есть преимущества. Кроме того, подобное внимание имело положительный побочный эффект: клиентам не надо было тратить деньги на покупку DVD. Кроме того, фильтр, встроенный в систему учета запасов, исключает из рекомендаций фильмы, которых нет в наличии, и не дает клиентам разочароваться.

3. Эффективные процессы. Чтобы не допускать посещения клиентами конкурирующих местных видеопрокатов из-за слишком долгого ожидания заказанных DVD, Netflix организовала сеть центров доставки и сократила время доставки до 1 рабочего дня. В конце 2004 года у Netflix было 24 таких центра. В 2007 году компания доставила миллиардный DVD через один из тогдашних 44 центров и могла обеспечить 90% клиентам доставку на следующий день после заказа. Чтобы поддерживать эффективность процесса доставки и возврата, Netflix активно инвестировала в автоматизацию и разработку программного обеспечения. В то же время она позволяла клиентам управлять своей подпиской через собственные учетные записи.

Привлечение капитала путем публичного размещения акций в 2002 году

Благодаря новой бизнес-модели и растущему числу семей и отдельных лиц, имеющих DVD-плеер, количество подписчиков ежегодно почти удваивалось: 1999 год — 107 000 человек; 2000 год — 292 000 человек; 2001 год — 456 000 человек; 2002 год — 857 000 человек. В 2000 году Netflix начала процесс первого публичного размещения акций с целью усилить слабую капитализацию компании. Но, поскольку воспоминания о лопнувшем интернет-пузыре были еще свежи и инвесторы были скептически настроены по отношению к потенциалу роста бизнес-модели, компании пришлось отказаться от своих планов. Тем не менее компания продолжала расти и в 2001 году добилась первого квартального положительного потока денежных средств. Это побудило Хастингса и его команду в 2002 году предпринять вторую попытку с IPO. На этот раз все получилось, и компания привлекла на NASDAQ \$82,5 млн. Было предложено 5,5 млн акций по цене \$15 за акцию, и в первый же день их цена выросла на 12%. В 2002 году компания впервые за пять лет вышла на уровень безубыточности.

Рост конкуренции: битва с Blockbuster

Новая бизнес-модель создала угрозу для компаний, работающих через традиционные видеопрокаты, такие как Blockbuster Inc, в то время крупнейшую в мире сеть видеопроката, и Hollywood Entertainment Corporation — вторую по величине в США. Эти компании конкурировали между собой в основном с помощью пунктов проката (затраты, расположение, ценообразование, ассортимент и т. д.). Пока Netflix добивалась успехов, несмотря

на конкурентов, возникал вопрос: когда же компании-старожилы начнут реагировать или на рынке онлайн-проката DVD появятся новые игроки, поскольку барьер входа был достаточно низким? Согласно циркулировавшим тогда слухам, благополучная Blockbuster намеревалась отреагировать сразу после IPO. Эта угроза пугала команду Netflix: переживут ли они подобную атаку? Хастингс пытался мотивировать своих людей, указывая на сладость потенциальной победы. Он упорно вел бизнес «как обычно» и побуждал команду постоянно улучшать и оттачивать бизнес-модель.

Однако вместо Blockbuster следующим на рынок онлайн-проката DVD в 2002 году вышел розничный гигант Wal-Mart, предложив подписку за \$3, ниже, чем у Netflix, но Wal-Mart не могла конкурировать с сервисным предложением и опытом Netflix.

К счастью для Netflix, Blockbuster вышла на тот же рынок позже, в июне 2004 года. Она начала со стоимости подписки \$19,99 по сравнению с \$21,99 у Netflix. В то время на этом рынке Blockbuster явно стала основным конкурентом: премиум-бренд, доля рынка — 45%, почти 9000 видеопрокатов по всему миру (65% которых находились в США) и поток денежных средств в \$594 млн. В 2003 году аренда кассет VHS, DVD-дисков и видеоигр давала 77% общей выручки в размере \$5,9 млрд. В том же году выручка Netflix составила \$270 млн, а валовая маржа равнялась 33%.

Сильный бренд, база данных, сеть дистрибуции и инвестиционные возможности позволили Blockbuster очень быстро захватить свою долю рынка. Blockbuster при поддержке Accenture более или менее скопировала сайт Netflix, но процессы (выставление счетов, логистика и т. д.) первоначально работали не очень надежно. Это удивило публику и вселило оптимизм в сотрудников Netflix: *такой уж ли сильный конкурент Blockbuster?*

Однако Blockbuster довольно быстро справилась с недостатками. В конце 2004 года у нее уже работали 23 распределительных центра (по сравнению с 30 у Netflix). Она по-разному использовала видеопрокат, например, давала онлайн-клиентам два купона на фильм или игру, которые можно было взять на месяц в видеопрокате.

Обе компании начали ожесточенную ценовую войну. Стоимость подписки Netflix упала с \$21,99 до \$17,99, на что Blockbuster ответила понижением с \$19,99 до \$17,49. В конце 2014 года Blockbuster отменила штрафы за просрочку. Было ясно, что Blockbuster хочет занять господствующее положение на рынке онлайн-подписки на DVD. Инвесторы обеих компаний нервничали. Цена акций Netflix упала до \$10 с максимального значения \$39. Но, несмотря на успехи Blockbuster, клиентская база Netflix благодаря росту спроса увеличилась с 1 487 000 до 2 610 000 человек в 2014 году. Чем больше Blockbuster

рекламировала онлайн-прокат, тем более образованными становились их клиенты, и им хотелось попробовать услуги Netflix.

Но это еще не было концом битвы. В начале 2005 года Blockbuster объявила о новом крупном снижении цен — с \$17,49 до \$14,99, что в сочетании с отменой штрафов за просрочку оказало сильное воздействие на прибыльность Blockbuster. Перед компанией встал вопрос: сможет ли она уравновесить сокращение прибыли возросшим спросом или она переплачивает за приобретение новых клиентов?

Тем временем Netflix задавалась другим вопросом: последовать ли примеру Blockbuster и еще раз снизить стоимость подписки? Поиск ответа осложнила компания Amazon, решившая в 2014 году протестировать британский рынок онлайн-проката DVD. Предполагалось, что выход Amazon на рынок США — вопрос времени. Для компании, имеющей такой популярный сайт, как Amazon.com, стоимость приобретения клиентов равнялась бы почти нулю. Но была и хорошая новость для Netflix: Wal-Mart постепенно сворачивала бизнес проката DVD. В мае 2005 года Netflix завершила контракт о взаимной рекламе с Wal-Mart, которая направила всех своих 1,5 млн клиентов, пользовавшихся услугами онлайн-проката DVD, к Netflix. В ответ Netflix должна была рекламировать онлайн-продажи DVD Wal-Mart.

Взаимно разрушительная конкуренция между Netflix и Blockbuster накалялась, обе компании теряли деньги, лишая друг друга клиентов.

Переход с физических дисков на потоковое видео

Классическая линейная телевизионная бизнес-модель опирается на допущение, что пользователям нужен телевизор, потому что телеканалы или станции поставляют свой, как правило, эксклюзивный контент непосредственно в телевизоры. Телевизионные станции в определенное время представляют программы на стационарных экранах, управляемых сложными пультами. Станции получают контент у компаний-производителей. В 2005 году аналитики начали предсказывать, что видео по запросу в будущем может стать угрозой для компаний, занимающихся онлайн-прокатом DVD, что оно разрушит существующую бизнес-модель, что интернет-телевидение заменит линейное, что приложения заменят телеканалы, а переносные экраны получат широкое распространение. Это объяснялось тем, что интернет-телевидение займет место линейного, потому что интернет становится быстрее, надежнее и доступнее. Кроме того, все больше телевизоров будут оснащены Wi-Fi и подключены к сети и использовать приложения, и просмотр на планшетах и смартфонах интернет-телевидения будет расти.

Целью Netflix, которая всегда была независима от способов доставки контента, стало обеспечить своим клиентам лучшую возможность просмотра видео дома. Пересылка DVD по почте не была целью. «Именно поэтому мы назвали свой бизнес Netflix, а не DVD by mail», — говорит Хастингс⁵. Таким образом, основным вопросом Netflix был вопрос, когда переходить на цифровое распределение, а не стоит ли это делать вообще. Учитывая быстрый темп развития технологий, когда потребителям станет удобнее получать кино через интернет? В то время широкополосный интернет был мало распространен, доступный контент весьма скуден, а стоимость доставки фильма очень высока. Кроме того, большинство клиентов не могли смотреть потоковое видео на телеэкране, потому что у телевизоров отсутствовало подключение к интернету или компьютеру с выходом в интернет. В 2010 году Джефф Бьюкс, бывший глава Time Warner, так высказался о стремлении Netflix перейти к лицензированному контенту: «Можете себе представить, чтобы албанская армия захватила мир? Вот и я так не думаю»⁶.

А пока Netflix начала готовиться к тому времени, когда основные препятствия будут устранены, и активно инвестировала в новые технологии: \$10 млн в 2006 году, \$40 млн в 2007 году и т. д. Команда руководства проанализировала три варианта выхода на рынок: 1) доставка контента через конкурентов, кабельные каналы; 2) создание отдельного стартапа для обеспечения видео по запросу вроде Movielink или Vongo и 3) интеграция потокового видео в основное предложение, которое потребует интеграции услуг доставки обоих видов: проката DVD и стриминговых услуг. Без этого Netflix не смогла бы выделиться на фоне других стартапов, предоставляющих видео по запросу.

Netflix выбрала третий вариант. В компании предположили, что появление интернет-телевидения позволит новым приложениям, таким как Netflix и YouTube, обеспечивать крупномасштабные услуги потребителю напрямую, независимо от существующих многоканальных дистрибьюторов телевизионных программ (платного телевидения). В качестве первого шага Netflix представила стриминг в 2007 году. Сначала он шел бонусом для подписчиков, позволяя им смотреть телевизионные программы и фильмы онлайн с персональных компьютеров и не ждать DVD по почте. Затем постепенно, следуя за техническим прогрессом, Netflix в 2008 году начала сотрудничать с компаниями, производящими потребительскую электронику, и передавать потоковое видео на Xbox 360, Blu-ray-плееры и приставки цифрового телевидения, в 2009 году распространила услугу на телевизоры с подключением к интернету и в 2010 году — на подключаемые к интернету устройства. Проработав в США 13 лет, Netflix после диверсификации каналов распространения дополнила стратегию расширения клиентской базы

географической диверсификацией и в 2010 году начала с Канады. Услуга видео по запросу облегчила переход с внутреннего на международный бизнес, так как Netflix не пришлось иметь дело с местными почтовыми службами. В 2011 году Netflix начала работу в странах Латинской Америки и Карибского бассейна. В 2012 году доступ к Netflix получили Великобритания, Ирландия и скандинавские страны. Затем в 2013 году компания вышла на рынок Нидерландов, а в 2014 году — Австрии, Бельгии, Франции, Германии, Люксембурга и Швейцарии, получив 66 млн новых клиентов.

Однако появление интернета создало новые возможности и для линейных телевизионных сетей. Многие телевизионные сети, такие как НВО и ВВС, уже двигались к интернет-телевидению. Например, приложение ВВС в Великобритании обеспечивает широкий выбор программ ВВС по запросу. Сети линейного телевидения, не разработавшие первоклассные приложения, вероятно, будут терять зрителей и доходы.

Другую сторону медали представляла Blockbuster, начавшая очень рано предоставлять услуги видео по запросу, но потерпевшая неудачу из-за слишком высоких затрат. В 2010 году компания объявила о банкротстве. Одной из причин неудачи было противостояние между председателем совета директоров и генеральным директором компании Джоном Антиоко, командой высшего руководства и инвестором-активистом Карлом Айканом, начавшееся в 2005 году. Айкан провел успешную борьбу за голоса акционеров и добился назначения в совет директоров. Он обвинил Blockbuster в том, что компания переплачивала Джону Антиоко, получившему в 2004 году \$51,6 млн. Айкан также был не согласен с Антиоко по вопросу о том, как снова сделать Blockbuster прибыльной. Впоследствии Антиоко ушел из компании, получив выходное пособие в размере \$24,7 млн. Новым председателем совета директоров и генеральным директором был назначен Джеймс Кейес. Он представил новую бизнес-стратегию, одним из пунктов которой было переключение внимания с неприбыльных онлайн-услуг на модель, ориентированную на розничные услуги в магазинах⁷. Но экономика видеопроката тоже рухнула, так как значительная часть контента отдельно взятого проката приносила отрицательную прибыль. Онлайн-магазины могут приносить доход за счет более широкого и оптимизированного ассортимента, чем у физических.

Трансформация работы с клиентами: повышение субъективной ценности подписки

Netflix положила себе целью стать глобальным поставщиком интернет-телевидения, обеспечивающим законный доступ к обширной базе

художественных и документальных фильмов и сериалов без рекламы и с неограниченными возможностями для просмотра на любом подключенном к интернету устройстве за ежемесячную абонентскую плату (безлимитная подписка). Это означало, что компания не собиралась транслировать видео всех типов. Она сосредоточилась на фильмах и телесериалах и не конкурировала с такими компаниями, как Amazon, Apple, Sony и Google, предлагавшими весь спектр развлечений. Часть контента является эксклюзивной, доступной только у Netflix. Новые и эксклюзивные сериалы выпускаются полными сезонами, и клиенты Netflix «подсаживаются» на них.

Игроки на этом рынке конкурируют в основном за счет цены, эксклюзивности, широты контента, пользовательского опыта в плане персонализации и совместимости с различными устройствами. Преимущества Netflix на международном рынке составляли отличное приложение и обслуживание, инвестиции в международные технологии, знание процессов, данные, полученные на родственных рынках и известный во всем мире бренд. С точки зрения клиентов, основным отличием являлся веб-сайт компании, полностью отвечающий запросам потребителей.

В настоящее время Netflix конкурирует за долю времени и расходов своих подписчиков по сравнению с линейными сетями, контентом с оплатой за просмотр, просмотром DVD, другими интернет-сетями, видеоиграми, веб-браузингом, чтением журналов, видеопиратством и т. д. Пиратство и контент с оплатой за просмотр являются единственными конкурентами, предлагающими почти такой же широкий ассортимент телевизионных программ и фильмов. Одним из самых сильных и давних конкурентов Netflix за контент, вероятно, является телевизионная сеть HBO (Home Box Office), контролируемая компанией Time Warner, так как HBO пытается купить тот же контент, что и Netflix, и имеет международный охват и сильную технологическую базу. Но существует и множество других кабельных и вещательных сетей, а также новых онлайн-игроков, таких как Amazon Prime Instant Video, LoveFilm и Hulu. Многие потребители подписываются на несколько сервисов, если у каждого из них есть уникальный и привлекательный контент. Продолжительность успеха Netflix будет зависеть от его способности расти, так как больший доход можно использовать для расширения контента, чтобы обеспечить пользователям всестороннее и конкурентоспособное предложение, и на технические и маркетинговые нужды. Это круг благоприятных возможностей, которыми следует управлять, чтобы прийти к дальнейшему росту.

Однако подписчики не связаны контрактом и могут уйти в любое время, что снижает барьер вхождения в систему. Поведение потребителей меняется, если они платят фиксированную сумму. Поскольку ничто не может

помешать потребителям уйти, компания должна найти другие способы удерживать их. Во-первых, благодаря пристальному вниманию Netflix к контенту пользователей удерживает качество ее предложений, но и сами предложения всегда можно улучшить. Во-вторых, решающую роль играет удобство подписки и потребления. Удовольствие от пользования Netflix, вероятно, связано с простотой выбора видео, полным контролем пользователей над временем просмотра, паузами и возобновлением проигрывания и контентом, соответствующим вкусам и настроению всех членов семьи. Подписчики могут смотреть видео, сколько хотят, в любое время и в любом месте, почти на любом устройстве с выходом в интернет, без рекламы и обязательств. Netflix поддерживает один из самых широких спектров устройств, включая игровые консоли, планшеты, персональные компьютеры и интернет-телевидение.

В 2014 году, чтобы получить достаточный и нужный контент, Netflix потратила почти \$3 млрд. Netflix старается приобрести не все, но лучшее в каждой категории. Обычно она старается приобрести эксклюзивный доступ, что означает необходимость прекрасных отношений с продюсерами и сильную рыночную позицию, которую обычно обеспечивает количество и качество ее клиентской базы. Лицензирование контента, как правило, происходит на определенное время. К моменту возобновления лицензии Netflix оценивает частоту просмотра программы или фильма и учитывает рейтинг, сформированный на основе оценок пользователей, после чего решает, сколько готова заплатить. Еще одним фактором является количество аналогичных фильмов.

Стратегия Netflix включает максимально быстрое расширение на международном уровне с сохранением прибыльности, пока существуют привлекательные для расширения рынки. Экономическая сила компании зависит от объема конкретного рынка. Когда Netflix выходит на рынок, компания должна сделать предложение с достаточным контентом и обойти конкурентов, затем необходимо сделать себе эффективную рекламу, чтобы инициировать рост числа подписчиков. Каждый национальный рынок имеет смешанные интересы к местному и международному контенту. Netflix еще до выхода на рынок оценивает их с помощью различных источников информации. После запуска компания больше узнает о том, что пользуется наибольшей популярностью, а что не очень интересно на данном рынке. Компания совершенствует контент, заключая новые и возобновляя старые контракты.

С целью повышения липкости Netflix создала возобновляемый трафик, повысив воспринимаемую клиентами ценность разнообразными способами. Посещения клиентов учат платформу предоставлять массово кастомизированное предложение и дополнительные услуги, информацию

и развлечения. В 2000 году Netflix запустила собственную систему персонализированных рекомендаций, использующую рейтинги, сформированные на основе оценок подписчиков, для точного прогноза выбора для всех участников. С помощью анализа терабайтов данных, получаемых при каждом клике, просмотре, повторном просмотре, быстром выходе, просмотре всех страниц и всех других данных, компания получает контент, который демонстрирует на начальной странице каждого пользователя. В 2014 году над ним работала команда примерно из 300 экспертов и проанализировала более 60 млрд просмотров в год. Netflix рассматривает открытый экран подписчика как персонализированный рейтинг того, что ему кажется наиболее подходящим контентом, выбранным из разнообразия каталога. Задача Netflix — продолжать придумывать алгоритмы и настраивать их, чтобы способствовать просмотру контента, более высокой удовлетворенности клиентов и их удержанию. Но Netflix также совершенствует и множество других моментов с целью удержать подписчиков в системе, например, гладкость прокрутки на iPad или работу контента на PS4 для детей подписчиков.

И, наконец, достаточный трафик и связанные доходы обеспечивают фонды и расширяют данные для лучшего понимания клиентов, что в свою очередь способствует разработке предложений, инноваций в этом направлении и постоянному повышению ценности для клиентов.

Трансформация вспомогательных служб: международное партнерство для реализации эффекта масштаба

Платформа Netflix служит инфраструктурой, позволяющей компании взаимодействовать с клиентами, обеспечивая им привлекательное предложение и предлагая желаемый ими контент. В отличие от YouTube, которая является двухсторонней платформой, Netflix контролирует предоставляемый контент.

Netflix доставляет потоковые медиа через платформу Silverlight компании Microsoft, что позволяет программистам разрабатывать сложные веб-приложения. В 2010 году Netflix перешла на облачные сервисы Amazon и начала использовать некоторые свойства технологии HTML5 для расширения ассортимента устройств, которые могли доставлять потоковое видео через Netflix на многочисленные веб-браузеры, консоли и другие устройства, к которым относятся планшеты и системы iOS, не поддерживающие Flash. На сегодня Netflix является одним из крупнейших клиентов облачного бизнеса Amazon.

Клиенты Netflix хотят, чтобы сервис работал без сбоев, всегда был доступен, чтобы не происходила буферизация потока и т. д. Поэтому в 2014 году компания вложила более \$400 млн в развитие технологий с целью совершенствования услуг и приложения — и, таким образом, достижения высочайшего уровня операций. Он включает доставку потокового видео, регистрацию, выставление счетов и обслуживание клиентов более чем на 1000 используемых устройств. Однако, чтобы добиться рентабельности этих инвестиций, требуется сильный эффект масштаба. Netflix применила важные технологические достижения, такие как потоковое видео в 2007 году, что позволило ее подписчикам смотреть телевизионные программы и фильмы прямо на персональных компьютерах, а в 2010 году распространила услугу на Apple iPad, iPhone и iPod Touch, Nintendo Wii и другие подключаемые к интернету устройства.

Netflix пришлось быстро установить международные партнерские отношения с компаниями — производителями потребительской электроники, провайдерами интернет-услуг и многоканальными дистрибьюторами телевизионных программ, что позволило ей доставлять фильмы и телевизионные программы на всевозможные устройства и платформы с целью обеспечить необходимый темп роста. Например, в 2008 году Netflix заключила партнерские соглашения с компаниями, производящими потребительскую электронику, чтобы передавать потоковые медиа на Xbox 360, Blu-ray-плееры и приставки цифрового телевидения. Ассортимент устройств, позволяющих Netflix мгновенно передавать фильмы и телепрограммы напрямую клиентам, продолжает расширяться.

В 2014 году Netflix еще больше улучшила свое положение в области потребительской электроники. Производители телевизоров и компании, выпускающие приставки к ним, такие как Roku и Apple TV, давно считают приложение Netflix обязательным для своих устройств. Инженеры Netflix разработали открытый многоэкранный протокол обнаружения DIAL в сотрудничестве с YouTube и другими компаниями. DIAL не только является одним из технических оснований устройства Chromecast компании Google, но и другие компании, производящие телевизоры и потребительскую электронику, все чаще применяют его, чтобы телезрители могли контролировать эти устройства с помощью планшетов и мобильных телефонов и использовать их в качестве дополнительных экранов.

Но Netflix пошла еще дальше. Компания вступила в прямые переговоры с производителями микросхем и ведущими производителями потребительской электроники, чтобы убедить их пересмотреть концепцию телевизоров с учетом их использования онлайн. Netflix хочет, чтобы компании

улучшили пользовательский интерфейс смарт-телевидения, и заинтересована в более фундаментальных изменениях, включая дополнительные беспроводные сетевые стандарты с малой мощностью и настоящий спящий режим, который позволит потребителям мгновенно возобновлять проигрывание онлайн-видео после выключения и включения телевизора, как это делается на планшетах и смартфонах⁸.

Чем успешнее становилась Netflix, тем важнее для подписчиков провайдеров интернет-услуг. Учитывая их совместную заинтересованность в хорошей работе широкополосного интернета, Netflix нуждалась в продуктивных отношениях с провайдерами. Программа Netflix Open Connect позволяла провайдерам бесплатно и напрямую подключаться к сети Netflix, что вело к повышению качества видео и уменьшало буферизацию для их совместных подписчиков. Рынок волновало, будет ли одна сторона брать с другой деньги за взаимное подключение, в котором нуждались обе. Однако Netflix решительно придерживалась сетевого нейтралитета и не допускала, чтобы крупные интернет-провайдеры держали их общих клиентов в заложниках хорошего качества с целью получать платежи от поставщиков интернет-контента.

Механизмы монетизации:

использование эффекта масштаба для увеличения маржи

В сентябре 1999 года Netflix представила концепцию ежемесячной абонентской платы, запустив предложение о подписке на DVD по почте. Клиенты должны были платить ежемесячную фиксированную плату за безлимитный доступ к DVD, которые могли брать напрокат без обязательной даты возврата, штрафов за просрочку, не оплачивая отдельно отправку, обработку заказов или каждый диск. Подписчики не должны были платить «вступительный взнос» и могли уйти и вернуться, когда захотят. Компания по-прежнему пользуется этим способом для создания потока доходов. Основным источником дохода компании является абонентская плата в размере \$7,99 в месяц за неограниченное число телевизионных программ и фильмов, передаваемых через интернет на телевизоры, компьютеры и мобильные устройства подписчиков.

Бизнес-модель опирается на фиксированные затраты и эффект от масштаба: чем больше подписчиков у Netflix, тем меньше влияют фиксированные затраты на покупку контента и тем выше переговорные возможности компании в плане сокращения этих затрат.

В США структура маржи Netflix в основном устанавливается сверху вниз. Компания оценивает свою выручку за любой будущий период и решает,

сколько потратит и какую маржу получить за этот период. Давление конкурентов может привести к излишним расходам в процессе предложения цены, однако Netflix предпочитает иметь немного меньше контента, чем переплачивать за него. То же относится и к бюджету на маркетинг, поскольку решения о расходах влияют на выходную переменную, то есть рост числа подписчиков.

Структура маржи, выбранная Netflix, заключается в том, чтобы затраты на контент и рекламу росли немного медленнее, чем доходы. Компания стремится увеличивать маржу в среднем на 200 базисных пунктов в год. Такой прирост позволяет масштабу увеличивать затраты на контент по мере его роста и оставаться прибыльным.

Основными способствующими росту силами являются ее услуги, контент и усовершенствованный маркетинг, а также совершенствование ее интернет-сетей и устройств. В то же время основными силами, препятствующими росту, является насыщение рынка и большое число конкурентов, улучшающих свои предложения.

Создание и продажа собственного контента

После 15 лет работы на рынке Netflix осознала, что тратит крупные суммы на лицензии на чужой контент, чтобы представлять его своим подписчикам. В такой ситуации Netflix была очень уязвима перед лицом конкурентов, поскольку любой, кто готов предложить более высокую цену, может получить лицензию на программы и фильмы, которые хочет купить⁹. Таким образом, бизнес-модель Netflix была очень рискованной, так как в значительной степени опиралась на поставщиков контента, и владельцы контента повышали цены, когда маржа прибыли Netflix начинала выглядеть привлекательно. Чтобы выжить, сохранить клиентскую базу и конкурировать с ключевыми компаниями вроде HBO, Netflix вынуждена была инвестировать в собственное производство высококлассного оригинального контента. Ей нужно было, чтобы ее считали равной ведущим поставщикам кабельного телевидения. Но чтобы преуспеть в этом начинании, компании был необходим масштаб, достаточный для покрытия затрат на производство и получения прибыли.

На этом этапе основная проблема Netflix заключалась в том, как запустить и брендировать оригинальный контент. Разработка контента означает установление с ним гораздо более тесных отношений; для каждой съемки нужно разрабатывать новый бренд и управлять им. Еще одну крупную проблему представляло управление подобной смешанной моделью, потому что доминирующей моделью по-прежнему оставалась бизнес-модель,

ориентированная на платформу, но теперь ее дополняла бизнес-модель, ориентированная на продукт — производство собственного контента.

Изменения в работе с клиентами: инвестиции в оригинальный контент премиум-класса

В январе 2013 года Netflix решила, что обладает достаточной экономической устойчивостью, чтобы заняться созданием оригинального контента, который дебютирует эксклюзивно на Netflix. В связи с этим событием заголовки статьи в *Huffington Post* гласил: «С “Карточного домика” производства Netflix начинается будущее ТВ». Сериал является ремейком популярной британской драмы 1990-х, и Netflix, конкурирующая с HBO, Showtime и AMC, вложила около \$100 млн в два сезона, состоящих из 26 серий¹⁰. В феврале 2014 года компания заказала съемку третьего сезона. Впервые в истории компания, предоставляющая услуги видео по запросу, делала подобные инвестиции.

Успех этого смелого эксперимента в значительной степени зависел от того, насколько хорошо подписчики встретят «Карточный домик». Сериал оказался очень успешным. Множество наград, полученных сериалом, служат подтверждением высочайшего качества контента, созданного Netflix. 22 сентября 2013 года «Карточный домик» получил три премии Emmy, и Netflix вошла в историю, став первой компанией, получившей награду за сериал, который можно было посмотреть только онлайн, заставив задуматься телевизионный истеблишмент. Всего Netflix получила 14 номинаций за произведенные оригинальные сериалы, девять из которых за «Карточный домик»¹¹. Она также была номинирована на награду Critics' Choice Television Award и TCA.

Эти награды стали революцией в бизнесе телевизионного видео. Благодаря принципу Netflix «Дайте людям то, что они хотят, когда они хотят и в той форме, в какой они хотят»¹² клиенты Netflix могут смотреть все эпизоды «Карточного домика» за один раз или в несколько заходов — как захотят. Компания ни в коей мере не управляет их потребительским поведением.

Почему шаг в направлении бизнеса производства контента является таким многообещающим для Netflix? Во-первых, она обладает мощью своей платформы видео по запросу, из которой может извлекать невероятное количество данных, позволяющих определить, что конкретно люди хотят смотреть. Опираясь на эти данные, Netflix может очень точно проанализировать даже очень узкий нишевой спрос и определить, в какого

рода контент следует инвестировать. «Карточный домик» оказался успешным, потому что людям нравится политическая драма, а также фильмы режиссера Дэвида Финчера с актерами вроде Кевина Спейси. Со своими способностями персонализировать предложение контента подходящим подписчикам Netflix имеет больше возможностей рекламировать свой оригинальный контент, чем аналогичные компании. Сейчас, когда с момента выхода «Карточного домика» прошло уже достаточно времени, множество новых подписчиков начинают смотреть сериал. После первого сезона у сериала увеличился бюджет и улучшился сценарий, поскольку создатели получили больше свободы, что оказалось для фильма большим преимуществом.

Следующим этапом стало лицензирование оригинального контента для других каналов распределения. Многие другие телеканалы купили права на показ сериала. Например, в Германии платная телевизионная станция Sky Atlantic и в Швейцарии SRF1 начали показа сериала в ноябре 2013 года.

Трансформация вспомогательных служб: привлечение нужных людей

Netflix производит оригинальный контент на основе данных о клиентах. Анализируя пристрастия своих клиентов, Netflix определила, что политическая драма с Кевином Спейси в главной роли, снятая режиссером Дэвидом Финчером, понравится значительной части ее клиентской базы, и действительно сериал имел огромный успех (награды и популярность).

По мере расширения масштаба и роста уверенности Netflix продолжит расширять оригинальный контент (например, «Оранжевый — хит сезона» и «Крадущийся тигр, затаившийся дракон II: Меч судьбы»). Это даст компании возможность развивать все компетенции, необходимые для контент-бизнеса, а также те, что контент привносит в бизнес. С каждым оригинальным продуктом компания будет больше узнавать, чего хотят ее подписчики, как эффективно снимать и рекламировать фильмы и какое влияние оригинальный контент оказывает на бренд Netflix.

К созданию контента премиального класса важно привлечь подходящих людей. Продюсера и режиссера Дэвида Финчера заинтересовал проект, потому что Netflix обещала купить 26 часов «Карточного домика», практически не вмешиваясь в творческий процесс. Это дало ему как режиссеру творческую свободу: следуя сюжетной линии, он мог менять продолжительность серий, ему не нужно было еженедельно вкратце повторять содержание предыдущих серий, не было и четких границ «сезона»¹³.

Механизмы монетизации:**снижение инвестиционных рисков с помощью анализа данных**

Производство оригинального контента всегда требует больших вложений за короткое время, что увеличивает риск. Как и голливудским студиям, Netflix сложно оценить покрытие расходов жизненного цикла производства, но представления о рынке, которые Netflix получает с помощью обширных клиентских данных, сокращает эти риски. Кроме того, ее сильная и растущая клиентская база повышает вероятность того, что продукт найдет достаточное число прямых потребителей и даст планируемую прибыль. За счет лицензирования оригинального контента другим каналам распространения можно привлечь косвенных новых клиентов. На сегодня инвестиции Netflix окупаются.

Но остается один вопрос: сможет ли Netflix получать достаточный доход исключительно от клиентов, чтобы удовлетворить потребность в новом контенте для своего сервиса или, чтобы зарабатывать больше, компания необходима реклама?

Взгляд в будущее

Если изучить развитие потребления медиа в США с 2010 года, станет ясно, что, с одной стороны, сократилось потребление печатных медиа (с 7,7% до 3,5%), радиостанций (с 14,9% до 10,9%) и телевизионных станций (с 41% до 36,5%). Платные телевизионные каналы, такие как HBO (Time Warner), Showtime и Starz, теряют долю рынка. С другой стороны, мы наблюдаем заметный рост (до 23,3%) услуг интернет-медиа, большая часть которых приходится на потоковое видео¹⁴.

Можно предположить, что в ближайшие годы эта тенденция сохранится. У растущего числа потребителей медиа больше не будет телевизионного контракта, они будут подписываться только на легальные услуги потокового видео, такие как Netflix, Hulu Plus и Amazon Prime. Естественной реакцией классических медиакомпаний станет выход на интернет-рынок. Издательства и телевизионные станции будут производить новые онлайн-предложения. В некоторых случаях их предложения нужно будет комбинировать с телевизионным контрактом. Однако такие компании, как HBO и Showtime (CBS), уже объявили о запуске услуг стриминга без телевизионного контракта. Они могут сбить абонентскую плату Netflix \$9 в месяц, исключив части своего премиального контента. Вероятно, медиакомпаниям придется принять два основных стратегических решения: 1) найти верное соотношение между производством собственного контента и предложением чужого;

2) найти подходящие механизмы монетизации между бизнес-моделью на основе телевизионного контракта и на основе абонентской платы.

Netflix уже превзошла своего ближайшего соперника HBO с его количеством подписчиков. Она выжила и процветает, так как обеспечила многочисленных клиентов более качественными услугами просмотра видео. Чтобы гарантировать и совершенствовать эти услуги, Netflix пришлось постоянно и эффективно менять бизнес-модель, дважды — радикально. На рис. 7.4 отображен процесс изменений Netflix. Первая радикальная трансформация была проведена в два этапа. Первый этап предпринят в 1999 году с вводом бизнес-модели на основе подписки, в результате чего значительно повысился охват транзакций, а второй — в 2007 году с появлением возможности распространять контент через интернет с помощью технологии потокового видео. Второй радикальной трансформацией стало решение инвестировать в оригинальный контент. Этим шагом в направлении обратной интеграции Netflix добавила к доминирующей бизнес-модели дистрибьютора, ориентированной на платформу, новую бизнес-модель производителя фильмов, ориентированную на продукт. Она использовала данные, полученные из бизнес-модели дистрибьютора, для инвестиций в продуманные стандартизированные продукты в сфере развлечений. Эти данные могут помочь корректировать новые продукты в зависимости от специфических потребностей местных рынков, но это далеко не настоящая кастомизация. С сентября 2014 года



Рис. 7.4. Трансформации бизнес-модели Netflix

Netflix работает во Франции. Весной 2016 года компания весьма успешно запустила сериал «Марсель» с участием Жерара Депардьё и Бенуа Мажимеля, полностью ориентированный на рынок Франции.

Чтобы не отстать от меняющихся потребностей клиентов, Netflix пришлось воспользоваться быстрым темпом развития технологий. Она была вынуждена выходить за рамки первоначальных возможностей и неустанно перевоплощаться. Эта задача будет у нее постоянной, понадобятся новые возможности, например, компетенция маркетинга и брендинга собственного контента. В сентябре 2014 года Хастингса спросили: «Как вы думаете, что предстоит Netflix?» Он ответил:

О, мы хотели бы сделать уйму всего! У потокового видео определенно есть будущее, оно будет актуально, пока будет актуален интернет... Поэтому наша задача — адаптироваться к новым устройствам. Мы постоянно думаем, каким будет iPad через 10 лет. Как изменится мобильная связь? Как нам производить больше оригинального контента? Как оптимизировать работу для глобальной дистрибуции? Чтобы сохранять глобальный контроль, необходимо производить собственный контент. Сейчас мы присутствуем в 41 стране, нам предстоит освоить еще 160. Азиатский рынок представляет собой проблему, потому что значительно отличается от остальных. Когда я смотрю Netflix на смарт-ТВ, я горжусь тем, чего мы достигли... но думаю, что это своего рода Ford Model T. Она первая стала мейнстримом, но нам предстоит долгий путь. Я вижу все недостатки Netflix. Я вижу все, что не получается... Но предприниматель всегда должен так смотреть на свой продукт. Сравните себя с тем, каким хотите быть, каким будете через пять лет, и этот человек будет гораздо лучше сегодняшнего¹⁵.

В мире потребления контента из интернета Netflix должна быть уверена, что всегда обеспечит незабываемые впечатления на устройстве, подключенном к интернету.

Примечания

1. Кейс составлен на основе информации, находящейся в открытом доступе. Некоторые части текста взяты с сайта Netflix (<http://ir.netflix.com/long-term-view.cfm>). Другие заимствованы из следующих кейсов: Netflix, Case E238, Stanford Graduate School of Business, 2007; The Price War: Netflix vs Blockbuster, IBS Research Center, 2009; Netflix: The US DVD rental company's competitive strategies, IBSCDC, 2005; Netflix, Harvard Business School, 2009.

2. Здесь и далее все суммы в долларах относятся к долларам США, если не указано иное. How Netflix got started, CNN Money, 28 January 2009.
 3. P. Cohan (2013). Netflix's Reed Hastings is the master of adaptation, Forbes, 22 October.
 4. См. <https://www.youtube.com/watch?v=zCOoINfs4oM>.
 5. См. <https://www.youtube.com/watch?v=zCOoINfs4oM>.
 6. T. Arango (2010). Time Warner views Netflix as a fading star, New York Times, 12 December.
 7. См. http://en.wikipedia.org/wiki/Blockbuster_LLCC#Expansion_into_the_UK.
 8. См. <https://gigaom.com/2013/08/09/netflix-chief-platform-partnership-officer-greg-peters>.
 9. Adam Sternbergh (2014). The post-hope politics of 'House of Cards', New York Times, 31 January.
 10. D. Grandoni (2013). With 'House of Cards', Netflix begins the future of TV, Huffington Post, 2 January.
 11. См. www.theverge.com/2013/9/22/4759754/netflix-challenges-the-tv-establishment-with-emmy-wins-for-house-of.
 12. См. www.theverge.com/2013/9/22/4759754/netflix-challenges-the-tv-establishment-with-emmy-wins-for-house-of.
 13. Adam Sternbergh (2014). The post-hope politics of 'House of Cards', New York Times, 31 January.
 14. S. Schmid (2015). HBO und Showtime beugen sich Netflix-Druck, Neue Zürcher Zeitung, 3 January, p. 29.
 15. См. <http://thenextweb.com/entrepreneur/2013/09/12/inspiring-entrepreneurs-reed-hastings-netflix/>.
-





Примеры компаний, радикально изменивших уровень кастомизации

Херох: трансформация в цифровом веке

Жаклин Фехнер

Infosys: продуктизация информационного бизнеса — трансформация из проектноориентированного системного интегратора в провайдера цифровых услуг, продуктизированных и платформенных услуг

Маттиас Барт и Карстен Линц

Трансформация социальной бизнес-модели FUNDES: превращение в клиентоориентированную консалтинговую фирму с целью избежать отклонений от миссии в меняющихся условиях

Урс Егер, Ульрих Фрай и Силке Бухер

Херох: трансформация в цифровом веке

Жаклин Фехнер



Введение: от производителя оборудования к провайдеру аутсорсинга бизнес-процессов

Херох — международная корпорация со штаб-квартирой в США, продающая услуги документооборота и технологические продукты для него. История компании насчитывает более 100 лет. Она была основана в 1906 году

в Рочестере, штат Нью-Йорк, как Haloid Photographic Company, изначально производившая фотобумагу и оборудование.

Ксерография и первые годы работы

Все началось, когда Честер Флloyd Карлсон, молодой патентный поверенный, работавший в 1920-е годы в местной типографии, купил небольшой печатный станок, на котором собирался печатать журнал для любителей химии, и стал обдумывать подходящий процесс копирования.

Карлсон изобрел инновационную ксерографию и был твердо убежден, что она имеет практическую ценность для всех. В 1947 году Карлсон заключил соглашение с производившей фотобумагу Haloid Photographic Company. По соглашению компания получала право собрать ксерографическую машину.

В 1948 году, через 10 лет после того, как было получено первое ксерографическое изображение, Haloid представила копируемый аппарат Херох. После выпуска полностью автоматизированного Соруфло, имевшего инновационный барабан вместо пластинки в качестве фотопроводящей поверхности, компания изменила название и в 1958 году стала Haloid Херох: ксерографические продукты давали более 40% доходов компании.

В 1959 году появилась легендарная Херох 914 — первая автоматическая копируемая машина для обычной бумаги, запущенная в серийное и массовое производство. В 1963 году из названия компании исчезло слово «Haloid», и компания продолжила работать под названием Херох.

В 1963 году Херох представила концепцию цены за нажатие — фиксированной цены за отпечатанный или скопированный лист бумаги. Концепция была направлена на оптимизацию затрат на печать и копирование для клиентов. Она включала все затраты, связанные с печатью или копированием, такие как ремонт, расходные материалы и другие услуги. Эта концепция была первым шагом в процессе изменений, который получил развитие десятилетия спустя.

Изобретение копируемых машин позволило более широко делиться информацией. Более того, оно позволило делать это проще — фактор, который всегда был важен для Херох. Херох всегда разрабатывала инновационные решения, облегчающие людям работу. Компания называет это «бизнес-инжиниринг». В компании работают около 140 000 сотрудников, она имеет офисы более чем в 180 странах.

На сегодня Херох имеет более 12 000 действующих патентов и в 2014 году вложила более \$0,5 млрд в НИОКР. Портфель компании включает такие бизнес-услуги, как управление документами и оптимизация рабочих мест, а также офисное оборудование — принтеры, копируемые аппараты,

многофункциональные принтеры и расходные материалы к ним, а также производственное оборудование, например, цифровые печатные станки, производственные принтеры и копировальные аппараты, широкоформатные принтеры и программное обеспечение для автоматизации деловых операций.

Масштабируемое управление документооборотом в эру аутсорсинга бизнес-процессов

Движущей силой услуг Херох стали клиентский спрос и высокий уровень инноваций компании. Она начала с услуг управляемой печати (MPS). Введение концепции цены за нажатие продемонстрировало инновационный потенциал компании. Компания вполне могла бы довольствоваться разработкой новой техники и технологий по привлекательной цене, считая, что клиенты просто хотят получить более качественное и дешевое оборудование и расходные материалы. Но вместо этого в конце 1990-х Херох систематически работала над концепцией управления документооборотом, что позволило бы уделять больше внимания потребностям клиентов. Компания стала рассматривать печать комплексно. Идея заключалась в том, чтобы обеспечить услуги, гарантирующие контроль над всеми аспектами печати, и дополнительно упростить соответствующие процессы и управление для клиентов. Результатом стали услуги управляемой печати, в рамках которых Херох управляла всем документооборотом, чтобы клиенты могли сосредоточиться на своем основном бизнесе. MPS обеспечивает кастомизированный аутсорсинг для полного цикла документооборота, включая оценку и оптимизацию, безопасность и интеграцию, а также автоматизацию и упрощение.

Кроме того, клиенты могут применить аутсорсинг и цифровизировать все операции печати через услуги централизованной печати (CPS). Это означает, что Херох полностью управляет процессом и постоянно его оптимизирует, а не просто поставяет оборудование.

Важным мотивом этого развития стали потребности клиентов. В связи с необходимостью замены оборудования одна крупная компания попросила Херох не только поставить новое оборудование, но и взять на себя эксплуатацию системы, поскольку ее компетенции создают возможности для оптимизации. И тогда Херох впервые осуществила то, что стало услугами централизованной печати, и вскоре разработала всесторонний портфель предложений в этой сфере.

Однако услуги вроде MPS и CPS превратились в товар, цены на который снижаются. Это говорит о необходимости искать новые потоки дохода в области услуг, чтобы обеспечить себе поле деятельности в будущем.

Сдвиг рынка в индустрии печати и основные движущие силы для дальнейшей трансформации

В начале нового века на рынке индустрии печати произошли значительные изменения, в основном связанные с резким падением цен. Постоянное развитие инновационных продуктов означало, что компании, использующие традиционные бизнес-модели и портфели, столкнулись с неопределенным будущим. Эксперты в области печати вроде Хегох вынуждены были решать проблему значительного снижения объемов продаж, что рано или поздно привело бы к снижению выручки.

В то же время признаки будущей рабочей среды уже стали вырисовываться. Компаниям приходилось работать с растущим числом сложных процессов, и интегрированные услуги продолжали набирать обороты по сравнению с услугами, связанными непосредственно с продуктом. Поэтому Хегох решила предпринять следующий шаг и нацелилась на следующий уровень услуг — от управления документооборотом перейти к управлению процессами (рис. 8.1). Эти продвинутые услуги были предназначены для аутсорсинга полных процессов, выходящих за рамки печати.



Рис. 8.1. Хегох — от производителя оборудования к провайдеру аутсорсинга бизнес-процессов

Чтобы компенсировать сокращение продаж продуктов и добиться более высокой прибыльности, компания начала разрабатывать услуги и решения для процессов со значительным документооборотом. Более того, поскольку Xerox была одной из первых, вставших на этот путь, это не только ускорило трансформацию, но и подтвердило лидирующее положение компании на рынке.

Xerox реализовала новую стратегию: сделать возможным экономически эффективную печать и в дальнейшем сократить объем печатных документов. Динамично продвигался переход *с портфеля продуктов к более ориентированному на услуги, где продукт функционирует в основном как средство реализации услуги*. Многофункциональные продукты служили средством сканирования конкретного контекста и, таким образом, выполняли свою «миссию», потому что вся дальнейшая обработка происходила полностью в цифровой форме. Цифровые альтернативы, приложения и решения для автоматизации рабочих процессов прокладывали путь в цифровой мир.

Все клиенты печатных компаний хотят одного и того же — снижения затрат и значительного повышения прозрачности и контроля над процессами со значительным документооборотом. В цифровой среде печать документов все больше выходит из употребления, и в этом содержится огромный потенциал, касающийся экономии бумаги, тонера и т. д.

Трансформация бизнес-модели

Несмотря на успешное развитие даже во времена серьезных кризисов, Xerox столкнулась с необходимостью трансформации бизнес-модели. Компания развивалась из уже успешной платформенной модели в направлении более индивидуальных предложений. На этом примере мы подробно расскажем о трансформации в бизнес-модель, ориентированную на решение.

Управление изменениями подобного масштаба и сложности означает появление множества рисков и готовность к крупномасштабным инвестициям. Например, традиционную стандартизированную ориентированную на продукт линию бизнеса, необходимо не только продолжать, но и развивать в целях обеспечения доли рынка в данном сегменте. В то же время бизнес индивидуальных решений требует новых структур и совершенно другого подхода к взаимодействию с клиентами. Для этого требуются культурные изменения во всей компании.

Чтобы добиться успеха в качестве поставщика и управляющего сложными проектами, кастомизированными в соответствии с потребностями и комплексными требованиями каждого клиента, Xerox пришлось осуществлять

управление профессиональными рисками и изменениями, а также изменить и реорганизовать структуры по трем направлениям — работа с клиентами, включая продажи и портфель, вспомогательные службы и обеспечение услуг и механизмы монетизации.

Трансформация работы с клиентами: от стандартизированных продуктоцентричных решений к кастомизированным

Трансформация бизнеса требует изменений в работе с клиентами и включает всю деятельность, которую видит и с которой имеет опыт общения клиент. У Херох, проводившей трансформацию бизнес-модели, ориентированной на платформу, в бизнес-модель, ориентированную на решение, изменения состояли в преобразовании стандартизированного предложения в индивидуальные, что означает интегрированные предложения, в центре которых находятся услуги. Управление процессом, ориентированное на решение, требует способности адаптировать предложенное решение к индивидуальным потребностям клиентов, а также тесную интеграцию с клиентами. Двигаясь в направлении с запада на восток, от стандартизированных к индивидуализированным предложениям, Херох добилась успеха в осуществлении трансформации большинства процессов по аутсорсингу управления документооборотом. Компания скорректировала свой портфель, а также соответствующие внутренние процессы, описанные в следующих абзацах.

Процесс трансформации влияет не только на продукты и услуги. Он затрагивает и другие аспекты работы с клиентами. Переход от системы продаж продукта к системе продаж решения требует значительных усилий. Во-первых, важен контакт с клиентом: кто отвечает за решение о покупке? Переход от продаж продуктов к продажам комплексных решений означает, что всю большую важность приобретает коммерческая, а не технологическая ценность предложения. Там, где раньше решение о покупке принтера принимал отдел снабжения или управляющий зданием, теперь решал IT-отдел, другие отделы и даже руководство. И на то есть веские причины: добавленная ценность комплексных решений лежит в области затрат и оптимизации процессов, поэтому решение принимается на высшем уровне.

Соответственно, контактное лицо в Херох вынуждено вести переговоры с директором по информационным технологиям, финансовым директором или кем-то еще из высшего руководства. Ему необходимо понимать бизнес-процессы, очень хорошо знать отрасль, в которой работает клиент, и продвигать коммерческую ценность индивидуализированного решения. В то же время контактное лицо должно помнить, что тот, кто принимает

решение со стороны клиента, несет значительную ответственность. Вместо того чтобы платить определенную цену за определенные продукты, ответственное лицо должно потратить значительную сумму на длительный период и изменить внутренние процессы, что еще больше затрудняет принятие решения.

За последние несколько лет Хегох изменила структуру продаж и до сих пор находится в процессе ее трансформации. Каковы эти изменения?

Во-первых, значительно изменились навыки, необходимые специалистам в области продаж. Специалисты, привыкшие продавать продукт, должны были научиться продавать комплексные решения, где устройство является лишь средством их реализации. Хегох активно инвестировала в обучение сотрудников отдела продаж, например, проводила тренинги, целью которых было научить их действовать скорее как консультантов, чем продавцов, и понимать проблемы и потребности клиента, чтобы разработать подходящее решение.

Не все специалисты по продажам смогли приспособиться к новым условиям. Примерно трети из них это не удалось, приблизительно треть стали торговыми представителями, обладающими солидными знаниями и способными продать весь новый портфель, а оставшаяся треть воспользовалась возможностью значительно повысить свою квалификацию и использовать ее для развития собственной карьеры.

Изменилась не только подготовка и знания торговых представителей, но и сама организация. До трансформации отдел продаж был организован по продуктам и регионам. После трансформации его реорганизовали вокруг стратегических клиентов. Хегох заново сегментировала ключевых клиентов и сосредоточила продажи комплексных решений в сегменте крупных предприятий. Стандартные услуги продавались через отдельный канал для рынка малого и среднего бизнеса.

Теперь портфель Хегох в целом все больше напрямую ассоциировался с бизнес-процессами клиентов. Чтобы справиться с ситуацией, Хегох приходится постоянно развивать специфические для различных отраслей компетенции в отношении своей внутренней организации. Например, решения по автоматизации рабочих процессов требуют специфических знаний об отрасли. Хегох все еще находится в процессе трансформации организации продаж и, чтобы удовлетворить потребности разных отраслей, создает отдельные команды для, например, производства, финансов и государственного сектора. В ближайшие годы трансформация будет продолжаться.

Если взглянуть на решение еще раз, Хегох вынуждена справляться с более объемными проектами и более длинными циклами продаж.

Продолжительность цикла 6–18 месяцев — значительный срок. Следовательно, внутреннее управление продажами тоже должно начать работать по-новому. Большее значение приобретает долгосрочное управление каналом сбыта и проактивное управление спросом, а также краткосрочные методы вроде скидок для увеличения числа транзакций. Хегох также скорректировала каналы продаж, чтобы обеспечить всестороннее целостное управление ключевыми клиентами. И хотя реализация новой организации продаж по клиентам окончено, в долгосрочной перспективе компании еще понадобится корректировать и развивать навыки высокоэффективной работы в этой области.

В 2008 году новый брендинг и девиз Хегох «Готовы для реального бизнеса» четко обозначили трансформацию компании и дали понять, что Хегох изменилась.

Трансформация вспомогательных служб: обновление и переход от расширяемого производства к гибкой структуре услуг

Чтобы реализовывать комплексные кастомизированные проекты, Хегох должна была значительно модифицировать работу вспомогательных служб. Прежде всего это означало обеспечить большую гибкость в отношении потребностей клиентов и расширить возможности компании обрабатывать и выполнять их требования.

Новые темы и процессы, например управление рисками и SLA

Более масштабные и комплексные решения также означают появление других проблем у отделов, поддерживающих отдел продаж. Хегох пришлось усилить и расширить отделы ценообразования, технической поддержки и обеспечения услуг. По сравнению с ситуацией, когда бизнес сосредоточен на продукте, более важными для Хегох стали новые темы и процессы, особенно относящиеся к ценообразованию и юридическим вопросам. В компании ввели управление всесторонними рисками и соответствующую культуру рисков. Вместо того чтобы исправлять каждую мелочь ради нее самой, работа с крупными проектами предполагала выявление технических и финансовых целей и получение целостной картины. Хегох отнеслась к переходу с текущего режима работы на будущий как к долгосрочному проекту. Установив новый режим, она должна была иметь возможность гибко реагировать на любую новую и неожиданную проблему, которая только еще могла возникнуть, и управлять ею — не в последнюю

очередь в связи с указанными в контракте соглашениями по уровню обслуживания (SLA).

Адекватное управление рисками и изменениями крайне важно для ценообразования и заключения контрактов. Финансовому и юридическому отделам, привыкшим работать в традиционном сегменте продаж продуктов, такая ситуация была незнакома. Традиционно цена рассчитывалась путем сложения маржи и цены покупки продуктов. Эта система расчетов, разумеется, не годилась для долгосрочных проектов. Сегодня специальная команда Херох, отвечающая за ценообразование, разрабатывает экономическое обоснование, включающее сложные элементы, в том числе расчет эквивалента в полных рабочих днях, а также допущения и варианты рисков. Она приводит экономическое обоснование в соответствие с описанием решения и постоянно корректирует его в процессе тендера. Следовательно, команде ценообразования необходимы навыки контроля, а также глубокое понимание бизнеса.

Что касается заключения контрактов, приходится учитывать конкретные запросы, соглашения об уровне обслуживания и управление изменениями. Херох должна тщательно кастомизировать каждый контракт. Таким образом, юридический отдел должен обладать глубоким пониманием бизнеса решений, а также определенными навыками ведения переговоров.

Всесторонние тендерные отделы с мировыми возможностями

Изменения также повлияли и на управление тендерами. Тендерному отделу теперь приходилось работать над сложными проектами, и члены команды должны были четко распределять роли и обязанности. Если раньше одного предпродажного специалиста можно было прикрепить к нескольким специалистам по продажам, то сегодня специалист по продажам нуждается в тендерной команде в полном составе для каждого предложения, в том числе тендер-менеджере, менеджере по ценам, менеджере по контрактам, архитекторе решения, техническом архитекторе, менеджере по переходу и трансформации, специалисте по доставке и т. д. Чтобы обеспечить наличие всех этих компетенций, Херох создала в Германии специальный тендерный центр. Он связан с европейским и всемирными тендерными центрами и тесно сотрудничает на европейском и мировом уровне при заключении международных сделок.

Для поддержки основных изменений Херох представила единообразный процесс участия в тендере — процесс управления тендерами. В нем указаны действия и соответствующие роли и обязанности при участии в тендере, что

важно для скоординированной работы команды тендерного отдела. В процессе точно указаны задачи конкретных специалистов в области права, ценообразования и решений, что обеспечивает максимальную эффективность. В нем также указаны условия для пересмотра и обновления предложений, что обеспечивает адекватное управление рисками.

Платформы поставок и совместные сервисные центры

Компетенции и возможность обеспечивать качественные услуги на глобальном уровне также очень важны, поэтому Херох сделала значительные инвестиции в работу упорядоченной инфраструктуры. Компания создала международные совместные сервисные центры, сотрудничающие с местными сервисными отделами. Приведение местных и международных ресурсов в соответствие друг с другом было особенно важно для извлечения пользы из местных особенностей и условий, обеспечивая единообразный процесс поставок на мировом уровне.

Необходимая глобальная инфраструктура для технических и вспомогательных процессов включает единое определение услуг и компетенций, стандартизированную систему выставления счетов, глобальные возможности для поставок и экономии от масштаба.

Что именно это означает? Херох использовала собственное разработанное программное обеспечение, чтобы позволить организациям, реализующим услуги, делать это по всему миру с одинаковыми возможностями и качеством. В них используется одна и та же архитектура, и процессы реализации в разных странах приведены в соответствие друг с другом. Это позволяет Херох обеспечивать одни и те же стандарты и SLA, что становится все более важным фактором для клиентов, являющихся международными организациями.

Трансформация механизмов монетизации: от ценообразования, обусловленного себестоимостью, к ценообразованию, обусловленному спросом

Что касается механизмов монетизации, изменение бизнес-модели означало, что Херох пришлось перейти на новую ценовую модель. Новая модель отражала готовность клиентов платить за кастомизацию контекста комплексного проекта. В первую очередь это означало переориентацию с фиксированных затрат на переменные, связанные с конкретной сделкой. Обусловленные спросом, а не фиксированные цены на услуги печати и сканирования подразумевали, что Херох берет риск на себя.

Система прибыли и убытков и акцент на долгосрочные доходы

Смена подхода с ориентированного на продукт на ориентированный на услуги и решение имела многочисленные последствия для прибыли и убытков Хегох. Компании пришлось полностью реструктурировать свой баланс. Продукты приносят доход только в момент продажи вместе с годовым доходом стандартного бизнеса, занимающегося техобслуживанием и ремонтом. С продвижением компании в направлении услуг и комплексных решений начинают расти ее долгосрочные доходы. Это делает компанию более устойчивой и позволяет ей преодолевать краткосрочные периоды экономического застоя.

Еще одним важным для Хегох моментом стала необходимость признания факта, что в результате изменения подхода риски переходят от клиентов к компании. Предложения вроде «плата за пользование» или «программное обеспечение как услуга» вынудили Хегох заняться обеспечением адекватного управления рисками. Из-за отсутствия обычной гарантированной цены покупки Хегох разработала модели оплаты, покрывающие фиксированные расходы, но в то же время допускающие гибкость со стороны клиента, в результате чего доходы, в конце концов, могли оказаться в отчете о прибыли и убытках более чем через год. Сегодня самый значительный оборот на счете прибыли и убытков обеспечивают услуги.

Взгляд в будущее: решения для упрощения работы в более сложной среде

Хегох вступила на путь трансформации несколько лет назад и с тех пор добилась значительных успехов (рис. 8.2). Благодаря важному приобретению, сделанному в 2010 году, компания обеспечивает услуги аутсорсинга бизнес-процессов. Предоставление услуг оказалось очень успешной деятельностью и привело к значительным улучшениям в бизнесе, конкурентоспособности и росте. Компания трансформировалась из поставщика по небольшим локальным контрактам в организацию, предоставляющую профессиональные услуги совместного пользования по крупным контрактам аутсорсинга на основе собственных технологий.



Рис. 8.2. Трансформация бизнес-модели Хероx

Подобные стратегии создают возможность для более тесных отношений с клиентами, в том числе для их роста. Кроме того, они обеспечивают надежную блокировку конкурентов. Решая проблемы предприятия и полностью удовлетворяя потребности клиентов, Хероx в результате расширяет свои рыночные возможности. Управление бизнес-процессами со значительным документооборотом и информационной инфраструктурой позволяет клиентам пользоваться многочисленными конкурентными преимуществами.

Интегрированное управление документооборотом, аутсорсинг бизнес-процессов и ИТ-услуг охватывает очень большой рынок. Значительные возможности для взаимодействия в рамках нового портфеля обладают еще большим потенциалом.

И, наконец, Хероx получает выгоду от непрерывных и устойчивых потоков доходов. В целом Хероx ставит перед собой три основные цели: комплексное сервисное предложение, расширение рыночных возможностей и устойчивое положение на международном рынке.

Сочетание продуктов и услуг Хероx показывает, что сегодня более 50% поступлений приходится на услуги. Как поставщик услуг и технологий, Хероx понимает это и радикально меняет технологии и повышает эффективность процессов.

Заглядывая в будущее, можно отметить несколько тенденций, которые могли бы обеспечить дополнительные аспекты и перспективы непрерывного

процесса изменений. Люди становятся все более мобильными, повышается их цифровая грамотность и экологическая ответственность. В предстоящие годы и десятилетия это будет влиять на их отношение к документам и печати. Новые технологии, в развитии которых участвует Xerox, можно использовать, чтобы преодолеть «барьер между бумажными и цифровыми» документами, который все еще встречается и продолжает расти. Постоянные изменения в технологиях и рабочих привычках создадут новые проблемы для компаний. Как поставщик решений, Xerox будет постоянно стремиться сделать работу в офисе более простой, менее скучной и в данном контексте даже более продуктивной.



Infosys: продуктивизация информационного бизнеса — трансформация из проектноориентированного системного интегратора в провайдера цифровых услуг, продуктивизированных и платформенных услуг

Маттиас Барт и Карстен Линц

Эволюция компании Infosys: от стартапа к глобальному поставщику профессиональных услуг

Сегодня компания Infosys является глобальным лидером в области профессиональных услуг для консалтинговых, технологических и аутсорсинговых компаний. В 1981 году семь инженеров основали Infosys Limited. С самого начала компания опиралась на принцип разработки и внедрения программных приложений, которые движут прогрессом клиентов и улучшают жизнь с помощью корпоративных решений.

В 1980-х годах, когда только начали появляться персональные компьютеры, большинство IT-услуг обеспечивалось локально и разрабатывалось индивидуально для каждого клиента. Обеспечение подобных услуг основывается в первую очередь на прямом участии менеджеров проектов, консультантов и IT-специалистов. В то время внимание Infosys было сосредоточено на нескольких крупных клиентах, и каждый крупный проект и услуга разрабатывались и внедрялись индивидуально для каждого клиента. Появившиеся в конце 1980-х годов технологии взаимодействия между клиентом и сервером открыли путь новым моделям обеспечения услуг, что привело к новому ценообразованию и методам работы поставщиков IT-услуг. Infosys применила революционный подход к разработке, налаживанию и распространению глобальной модели предоставления услуг (GDM)¹. Это позволило ей распространять приложения и виды деятельности, связанные с жизненным циклом бизнес-процессов, в различных точках мира, создавая экономические выгоды за счет применения низкокзатратных ресурсов.

В частности, годы, последовавшие за первичным размещением акций Infosys в 1993 году, были периодом роста, когда компания увеличила годовой доход с \$5 млн в 1993 году до \$203 млн в 2000 году и достигла \$1 млрд в 2004 году. По мере того как все больше индийских поставщиков стремились завоевать долю рынка аутсорсинга информационных технологий (ИТО) и аутсорсинга бизнес-процессов (BPO), давление на доходы и эффективность использования росло.

В 1993 году первым продуктом Infosys стало банковское решение Banks2000, основанное на проекте клиентской разработки, получившее

в июле 2000 года новое название Finacle. Начав с розничных банков, Finacle оказалось отличным выбором для банков развивающихся стран. Этот продукт быстро завоевал популярность и с 2001 по 2003 год рос со скоростью от 50% до почти 100% в год².

В конце 2000-х годов новые модели предоставления услуг, например облачные, изменили весь бизнес и экосистему. Новые игроки, предлагающие облачные услуги, такие как Amazon или Google, начали быстро увеличивать свою долю рынка. В результате каннибализации классического IT-аутсорсинга и давления на маржу для проектов, реализовывавшихся для индивидуальных клиентов, Infosys сосредоточила внимание на трансформации своей бизнес-модели в направлении продукта. Ею целью было создание портфеля интеллектуальной собственности с более конкурентоспособной маржой.

Установив стандарт в индустрии финансов с помощью Finacle, Infosys быстро расширялась и продолжала инвестировать в продукты. С приобретением в июле 2014 года EdgeVerve Systems она усилила свой портфель вторым продуктом корпоративного масштаба. Его приобрели, чтобы сосредоточиться на создании продуктов для облака, мобильных устройств и аналитики. Комплекс EdgeVerve выбирает и разрабатывает продукты, помогая клиентам трансформировать новую технологию для закупок, цепочки поставок, маркетинга, электронного обучения, электронной коммерции и управления активами. В конце 2015 года все продукты Infosys, включая Finacle, стали частью подразделения EdgeVerve, находящегося в полной собственности компании. Сегодня портфель Infosys включает такие продукты, как Finacle, EdgeVerve, McCamish, BPO Forecasting и платформы, например, аналитическую платформу IP.

В 2015 году доходы Infosys достигли \$8,7 млрд, а численность персонала — 187 000 человек³. По состоянию на 31 декабря 2015 года 96,8% доходов было получено от имеющихся клиентов («возобновляемый бизнес»)⁴. Клиентская база Infosys охватывает более 50 стран. Центральный офис компании расположен в Бангалоре, и она имеет 85 торговых и маркетинговых офисов плюс 100 центров разработки по всему миру. Традиционные IT-услуги, включающие разработку приложений, тестирование, сопровождение и т. д. в таких сферах, как мобильность, устойчивое развитие, массивы данных и облачные вычисления, остаются крупнейшим источником доходов, составляя более 60%. За ними идут классические консалтинговые услуги, дающие около трети корпоративных доходов. Хотя на продукты и платформы приходится 5% бизнеса, Infosys постоянно стремится расширять портфель, в том числе путем приобретения фирм, которые могут способствовать росту

общего объема продаж. В 2014 году со вступлением в должность гендиректора Вишала Сикки было объявлено о новой и обновленной стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности и производительности текущих направлений услуг путем применения автоматизации, инноваций и искусственного интеллекта. Следуя этой стратегии, Infosys приобрела Papaya Inc — ведущего поставщика технологий автоматизации для управления крупномасштабным корпоративным программным обеспечением. Кроме того, Infosys объявила о покупке компании Skava, чтобы помочь клиентам в приобретении нового цифрового опыта с помощью технологии на основе интеллектуальной собственности, новых инструментов автоматизации и опыта в этих новых областях.

Управление поэтапной трансформацией бизнес-модели Infosys

Следующий пример иллюстрирует эволюцию Infosys от создания индивидуальных проектов до поставщика услуг, ориентированных на продукт, с помощью описания трансформации бизнес-модели. Она поделена на два стратегических пути, которыми пошла Infosys. Первый включает переход с поставщика проектов на поставщика продуктов, стандартизовавшего свои предложения и продуктивизовавшего знания внутри компании. Второй связан с трансформацией в направлении расширения охвата, а именно бизнеса, в большей степени опирающегося на платформу, что привело к более эффективному удержанию клиентов, а также расширению экосистемы партнеров, предлагающих услуги и решения на основе этих платформ.

Этап 1: от услуг по разработке индивидуальных проектов к продуктивизации стандартных предложений

В индустрии профессиональных услуг классическая бизнес-модель долгое время оставалась неизменной с линейной корреляцией числа специалистов, работающих над проектами и услугами и связанными с ними доходами. В прошлом компании росли, нанимая более квалифицированный персонал, что вело к пропорциональному росту доходов. Доход на одного сотрудника и удержание персонала являются ключевыми показателями эффективности (KPI) при определении роста. Неудивительно, что во многих более крупных индийских ИТ-компаниях работают более 100 000 человек. Чтобы преодолеть эту прямую зависимость и трансформировать нелинейную модель роста, поставщикам услуг необходимо инвестировать в автоматизацию услуг и активы на основе интеллектуальной собственности, которые

можно предоставлять повторно и которые включают в себя интеллектуальную собственность компаний. Эти активы на основе интеллектуальной собственности необходимо разрабатывать независимо от людей, предоставляющих их⁵. Приложение Banks2000, позже переименованное в Finacle, стало самым успешным продуктом Infosys, над которым работало отдельное подразделение компании. Это можно рассматривать как первую попытку трансформации бизнес-модели с целью добиться более устойчивого нелинейного роста с помощью долгосрочных потоков доходов. Многочисленные приобретения, сделанные за последние несколько лет, например, компаний Edge Systems, Panaya и Skava, подчеркивают эту стратегию.

Трансформация работы с клиентами: от клиентских проектов к продуктам на основе интеллектуальной собственности

Традиционно основной бизнес Infosys был сосредоточен вокруг IT-проектов с повременной оплатой, оплатой в зависимости от используемых материалов или с фиксированной ценой. Это были в основном индивидуальные проекты, и Infosys делала акцент на создании уникальных решений в зависимости от требований клиентов. В начале 1990-х команда лидеров Infosys, увидев рыночные возможности, экспериментировала с разработкой повторно используемых программных продуктов.

В 1993 году индийские банки все еще принадлежали государству. Бизнес-процессы в них были очень похожи. Infosys выполнила проект для одного из индийских розничных банков, получила на него права на интеллектуальную собственность и запустила стандартный продукт под названием Banks2000. Это было решение, предназначенное для банков, имеющих филиалы, созданное на основе тесного сотрудничества с клиентами. К 1997 году подобные решения превратились в товар, и в свете глобализации и расширения частных банков индийский рынок начал трансформироваться. Infosys начала перерабатывать свой основной продукт в централизованное банковское решение⁶. Это позволило получить полное представление о конечных клиентах, дав возможность банкам, с одной стороны, более эффективно работать, а с другой — минимизировать свои финансовые риски. Однако новое решение не принесло желаемых темпов роста. Конкуренты ушли вперед в плане функциональности и географического присутствия. Руководство банковского подразделения Infosys решило трансформировать стратегию, изменив позиционирование своего решения, и создать сильный, вызывающий доверие, бренд, переименовав в июле 2000 года Banks2000 в Finacle. Таким образом, Infosys изменила позиционирование адаптивности Finacle

к существующим у клиентов процессам и системам⁷. Эта возможность была крайне важна для того, чтобы стать лидером на очень динамичном и быстро меняющемся банковском рынке.

Поначалу иметь специальные команды продаж для одного продукта было слишком дорого. Стратегия заключалась в том, чтобы использовать множественные каналы продаж: модели не прямых продаж через местных или региональных поставщиков IT-услуг и ведущих мировых поставщиков оборудования и программного обеспечения, таких как IBM, HP и Microsoft. Эта мера оказалась эффективной, и продукт быстро завоевал популярность на рынке. С 2001 по 2003 год темпы роста Finacle составляли от 50% до почти 100% в год⁸.

Infosys поставила перед собой цели дальнейшего роста и расширения в международном масштабе. Чтобы выйти на новые рынки и освоить новые территории, компании нужно было сделать потенциальным клиентам превосходное ценностное предложение. Поскольку Infosys являлась крупной международной компанией с очень хорошей репутацией, банковское подразделение начало продавать свой продукт через направление бизнеса Infosys Services, комбинируя его с услугами стратегического консалтинга и поддержки внедрения. В 2015 году Infosys запустила структуру обслуживания AiKiDo, которая включала стратегический консалтинг (Do), IT на основе знаний (Ki) и платформы (Ai). AiKiDo позволяет донести до существующих и новых клиентов убедительную идею комплексного обслуживания⁹. С помощью AiKiDo Infosys смогла выделиться на фоне конкурентов, имевших равные возможности в части продуктов, но меньший масштаб, не позволявший им иметь большой портфель локальных услуг для продаж. На сегодня Finacle является лидером рынка централизованных банковских систем в Азии и Африке и стремится к лидерству в США и Европе¹⁰. Приложение установлено в 84 странах и используется в 183 банках, обслуживающих более 16,5% населения, пользующегося банковскими услугами.

**Трансформация вспомогательных служб:
от гибких клиентских проектов к расширяемому производству**

Infosys начала продуктивизацию с переработки индивидуально разработанного программного обеспечения для первого банковского клиента в более общее и стандартизированное решение, которым мог пользоваться любой банк. Поскольку разработка и понимание всех аспектов комплексного программного продукта отличалась от осуществления проектов, потребовалось

создать отдельную организацию, работающую независимо от подразделения, занимающегося проектами. В группу по разработке банковского продукта понадобился менеджер по разработке продукта, на должность которого пригласили специалиста из банковской сферы, а не инженера-разработчика. Компания применила другую стратегию рекрутинга: в отличие от менеджеров проектов, отвечающих за бизнес услуг, в банковское подразделение были наняты специалисты, обладающие знаниями в банковской сфере. Infosys было необходимо, чтобы сотрудники данной группы задержались в ней надолго, накапливая и применяя детальные знания о продукте и индустрии¹¹. Группа, отвечающая за банковский продукт, была организована так, чтобы ее кадровый состав оставался стабильным; текучесть кадров в нем была ниже, чем в других подразделениях компании. Когда выручка от продаж Finacle превысила \$247 млн, численность персонала в организации выросла в 2015 году до 5350 человек¹².

Что касается продукта, то основной целью Infosys была трансформация интеллектуальной собственности в масштабируемый продукт. Рост производительности стал основной задачей Infosys, позволявшей улучшить финансовые KPI и начать массовое расширение бизнеса. В этом компании помогли несколько мер:

- Для большей прозрачности Infosys ввела документирование процессов разработки программного обеспечения, что позволило использовать их повторно.
- Новая система управления знаниями позволяла разработчикам искать документацию и повторно использовать модули кода.
- Внутреннее решение под названием InFlux автоматизировало управление требованиями клиентов, ускорив разработку продуктов и сократив разрывы и ошибки на ранних этапах процесса¹³.

Чтобы повысить уровень адаптируемости и масштабируемости Finacle для применения более продвинутым образом, архитекторы программного обеспечения изменили его дизайн. Масштабируемость была особенно важна для работы с более крупными клиентами. Адаптируемость являлась ключом к позиционированию продукта на фоне существующих банковских IT-решений, например, благодаря возможности проводить транзакции в различных валютах¹⁴.

Со временем в новых сферах, таких как более тесное взаимодействие с клиентами и мобильные банковские услуги, требования рынка стали расти. Infosys снова адаптировала свою стратегию в отношении продукта,

применяя для его трансформации в стандартное банковское решение подход «снаружи внутрь». Повторно используя приобретенный за несколько лет опыт, группа разработки банковского продукта усилила Finacle новыми модулями. Придерживаясь стратегии «сделать или купить», были приобретены и интегрированы подразделения, занимающиеся работой с клиентами и бюджетом, при этом Infosys самостоятельно разработала мобильную функциональность.

В 2015 году Finacle включало в себя различные продуктовые модули, такие как электронные банковские услуги, мобильный банк, цифровая коммерция и банковские услуги для молодежи, а платформа цифрового маркетинга EdgeBrand стала заметным предложением для банков, названным компанией Forrester лидером¹⁵.

Трансформация механизмов монетизации:

от проектов по индивидуальной цене к стандартизированному прайс-листу

Переход от клиентских проектов к стандартизированному продукту потребовал тщательной оценки и изменения ценообразования, перехода от проектов по индивидуальной цене к стандартизированному, конкурентоспособному ценообразованию. Впервые запустив Banks2000 в 1990-х в качестве решения для банков, имеющих филиалы, Infosys была нацелена в первую очередь на индийский рынок и в последующие годы могла продавать решение индийским банкам по премиум-цене. С либерализацией индийского рынка и ростом глобализации банки начали искать решения для центральных банков. Решения для децентрализованных банковских филиалов стали товаром, и конкуренты в области банковских решений значительно снизили цены на свои продукты. Infosys пришлось скорректировать позиционирование и цену своего ведущего продукта¹⁶. Новое переработанное решение для центральных банков позволило Infosys выйти на новый рынок розничного банковского обслуживания. Поскольку на этом рынке уже присутствовали двое конкурентов меньшего размера, руководство Infosys решило позиционировать свой программный продукт как средство расширения в направлении сделок качественно нового уровня, дополняющее их услуги стратегического консалтинга, внедрения и сопровождения. Infosys открыла службу поддержки внедрения Finacle, что также способствовало повышению доверия на международном уровне к сделкам и циклам продаж¹⁷. Сочетание продукта и услуг позволило Infosys занять положение, в котором она могла сохранить премиальные цены. Что касается затрат, Infosys начала управлять

фиксированными затратами, используя глобальную модель предоставления услуг и повышая уровень автоматизации. Все задачи, необязательные к выполнению на месте, переносились в офшоры, где выполнялись по более низкой стоимости. В то время глобальная модель предоставления услуг позволила Infosys привлечь квалифицированные кадры из географических точек с более дешевым трудом, дав компании преимущество перед конкурентами в части затрат.

Будучи классическим примером IT-консалтинга и системного интегратора, Infosys в 1990-х и 2000-х годах предлагала разнообразные модели ценообразования: на основе затраченного времени и материалов, а также фиксированную цену. Позже, когда доход Infosys зависел от реализации измеримых показателей бизнеса клиента, она начала предлагать контракты на основе полученных клиентом результатов. Эту практику пришлось полностью изменить в отношении Finacle, которое предлагалось в соответствии с ценой за пользователя, указанной в прайс-листе с оплатой лицензии¹⁸. В 2015 году с ускорением развития новых моделей размещения Infosys стала предлагать Finacle как облачную услугу¹⁹. Это потребовало нового полного пересмотра ценообразования, и Finacle предлагалось клиентам по более гибким моделям на основе подписки¹⁹.

И, наконец, всю систему внутренней отчетности было необходимо трансформировать в другой набор ключевых показателей эффективности. Цель освоения бизнеса активов на основе интеллектуальной собственности (таких как программные продукты) заключается в достижении нелинейного роста путем отделения роста доходов от увеличения персонала. Таким образом, ключевой показатель «доход на сотрудника» или модель PSPD (прогнозируемость доходов, устойчивость прогнозируемости, прибыльности реализованных доходов и снижение риска), применявшаяся Infosys при работе над проектами, не могла применяться к более долгосрочному бизнесу, построенному вокруг программного продукта²⁰. Кроме таких ключевых показателей, как доход от продукта и маржа, Infosys начала измерять процент дохода от продуктов на корпоративном уровне²¹.

Этап 2: от компании, ориентированной на продукт, к поставщику платформенных услуг на основе интеллектуальной собственности

В годы после финансового кризиса 2009 года рост доходов Infosys находился под давлением, так как клиенты начали переходить с более дорогого консалтинга в сфере трансформации бизнеса для собственных IT-систем к инфраструктуре и сделкам по аутсорсингу бизнес-процессов, на которые

приходятся некоторые части сферы ИТ. Результатом стало сокращение основных показателей, таких как «эффективность использования» и «доход на сотрудника». Прямым результатом стал еще больший рост спроса на продукты на основе интеллектуальной собственности.

В 2013 году в рамках стратегии Infosys 3.0 поставщик услуг сосредоточился на инвестициях в платформы и продукты²². Если говорить более конкретно, то Infosys организовала отдельное Подразделение решений, на основе продуктов и платформ (PPS), повысило расходы на НИОКР и приобрела дополнительную интеллектуальную собственность путем слияний и поглощений. Несмотря на эти инвестиции, рост доходов Infosys в тот год сократился, так как клиенты продолжали переориентировать расходы на ИТ с более дорогих консалтинговых услуг по изменению бизнеса на сделки, связанные с инфраструктурой и аутсорсингом бизнес-процессов, направленные на «управление бизнесом», имеющие более низкую маржу.

После того как в 2014 году гендиректором Infosys стал Вишал Сикка, трансформация компании ускорилась. Infosys продолжала инвестировать в платформы и программное обеспечение с целью добиться устойчивых, нелинейных потоков доходов и положения для долгосрочного расширения доходов²³. Обсуждался вопрос дополнительных поглощений в связи с планами добавить в портфель вертикальноориентированные платформы и активы на основе интеллектуальной собственности в таких отраслях, как здравоохранение, розничная торговля, производство и финансовые услуги.

Одной из основных платформ продаж является Infosys Information Platform (ИП). ИП предназначена для решения связанных с аналитикой задач, таких как недостаточная доступность требуемых инструментов, фрагментированный подход к данным и отсутствие индустриализированной версии решения для аналитики больших данных. Это платформа для аналитики данных с открытыми источниками, поддерживающая процесс принятия решений путем обеспечения анализа и прогнозов в режиме реального времени.

Infosys использует ИП для расширения бизнеса, ориентированного на продукт, предлагая расширения к платформе. Банковским клиентам Finacle поставщик услуг усиливает опыт конечных пользователей, создавая экосистему расширений на основе ИП в основных областях, таких как большие данные, аналитика, мобильный банк и цифровая коммерция.

Еще одним примером является индустрия спорта. В 2015 году Infosys стала глобальным партнером технологических услуг Ассоциации теннисистов-профессионалов (АТР). Поставщик услуг управляет Центром результатов и статистики на основе ИП. Спортивные болельщики могут смотреть

аналитические данные и прогнозы для каждого теннисного матча на сайте ATP в режиме реального времени. Infosys также предлагает широкий выбор услуг по управлению IT-инфраструктурой ATP и общению игроков через мобильную платформу ATP Player Zone.

Трансформация работы с клиентами: от предложения одиночного продукта к интегрированным платформам, открытым для клиентов и партнеров

С помощью ИР Infosys реализует сценарии обработки больших массивов данных, для которых организации ищут решения, позволяющие быстро анализировать большие объемы данных и формировать отчеты с использованием множества различных источников структурированных и неструктурированных данных²⁴. Infosys скомбинировала и усилила свои классические предложения в области консалтинга, развития приложений и интеграции аналитических услуг, чтобы предложение и продукт целиком охватывали процесс приобретения данных, их обработки в целях составления аналитических отчетов и прогнозов для принятия решений.

Выбирая платформу, клиенты сегодня могут или инвестировать в решения, включающие программное обеспечение с закрытым исходным кодом и аппаратную часть, или воспользоваться технологиями и инструментами с открытым кодом. Это создает проблемы в двух плоскостях. Покупая решение, клиент часто оказывается привязанным к поставщику или технологии²⁵. В случае программного обеспечения с открытым исходным кодом клиенты сами выбирают подходящие наборы инструментов, но для этого требуются соответствующие навыки. Клиенты должны уравновесить спрос и предложение на персонал и располагать достаточными кадрами с навыками управления и работы с ними.

Infosys стремится формировать свое ценностное предложение в этих плоскостях. Встраивая интеллектуальную собственность в ИР — используя собственные наборы инструментов, алгоритмы, пакеты поддержки, адаптеры и акселераторы, — она намеренно создавала ее как открытую, независимую от поставщика платформу. Для пользования ИР не нужна лицензия, клиент не привязан к поставщику, то есть клиенты могут пользоваться ИР гибко и использовать встроенные в нее элементы и пакеты от разных партнеров²⁶. Примером такой открытости является сотрудничество Infosys с GE — промышленной компанией, уделяющей значительное внимание цифровым услугам, по созданию платформы интернета вещей, сочетающей ИР с разработанной GE платформой Predix, предназначенной для получения и обработки данных²⁷.

Трансформация вспомогательных служб: от бизнеса, ориентированного на одиночный продукт, к поставщику платформы аналитики предприятия

После назначения Вишала Сикки на пост гендиректора бывшая независимая группа по разработке платформы Infosys Labs была передана под руководство главы организации по обеспечению услуг Абдула Разака. Группа, члены которой сочетали навыки в области больших данных и аналитики, сосредоточили усилия на трансформации в направлении платформы и бизнеса больших данных и, в частности, должны были найти способы повысить привлекательность платформы и модернизировать работу ИР.

Платформа ИР построена на элементах открытого кода на трех различных уровнях, состоящих из стандартных элементов открытого кода, элементов Infosys и партнеров и дополнительных услуг, таких как интеграция. Открытая и масштабируемая архитектура позволяет Infosys и ее партнерам повторно использовать широко доступные стандартные инструменты для совместного использования и гибким образом добавлять собственные активы на основе интеллектуальной собственности²⁸. Чтобы быстрее приобрести новых партнеров и клиентов, в 2016 году ИР была предоставлена на Amazon Web Services Marketplace²⁹.

Руководство Infosys также решило сосредоточиться на методах решения проблем и автоматизации. Овладев новыми навыками решения проблем, такими как дизайн-мышление, Infosys внедрила новую методологию для своего инновационного процесса по всей компании. Собрав в клиентских проектах и консолидировав элементы, пригодные для повторного использования, компания встроила в платформу дополнительные решения автоматизации. Учитывая различные элементы из открытых источников и частые изменения в технологиях, Infosys начала предлагать инструменты для автоматизации настроек ИР. В организацию аппаратной части заложена масштабируемость и эластичность, позволяющая применять платформу и в небольших филиалах, и в крупных международных компаниях. Встроенные инструменты и ускорители позволяют клиентам применять ИР несколько дней или недель, необязательно несколько месяцев или года работы над проектом³⁰.

Чтобы обеспечить клиентам гибкость и скорость, Infosys поддерживает все современные модели развертывания не только в публичных и частных облаках, но и самостоятельное применение.

Предложения на основе платформы можно обеспечить с помощью нескольких высококвалифицированных сотрудников на небольшой зарплате, однако Infosys стремится предоставить ценные услуги с помощью

специалистов в области данных и бизнес-аналитиков. Поскольку крупные массивы данных находятся в тренде, Infosys не только организовала специальный консалтинговый отдел, но и заключила стратегическое партнерство с широко известным Институтом компьютерного и математического инжиниринга (ICME) Стэнфордского университета с целью проведения исследований в области теории и методов анализа данных и поиска решений для отраслевых вертикалей. Благодаря этому партнерству Infosys получит доступ к специалистам ICME и сможет расширить компетенцию в данной области³¹.

Трансформация механизмов монетизации: от разовых продаж лицензии к долгосрочному бизнесу на основе результатов

Лицензирование затрат на платформы с открытым исходным кодом стало все больше превращаться в товар. В то же время тенденция к цифровой трансформации в сочетании с ограниченным пониманием конечных результатов клиентов создала повышенный спрос на долгосрочные контракты на основе результатов.

Как и конкуренты, Infosys решила не использовать фиксированные цены при продаже своих платформ аналитики больших данных. Вместо этого она определяет цену, исходя из комбинации модели результатов, опирающейся на предоставленную клиентам деловую ценность, и возобновляемой подписки на поддержку и сопровождение. Можно выделить четыре типа результатов для клиентов:

- рост и инновации;
- операционная эффективность;
- обеспечение безопасности и выполнения требований;
- поддержание бесперебойной работы.

Например, клиенты в банковской сфере могут использовать ИР для диагностического техобслуживания и ремонта банкоматов. С определенной долей вероятности (например, 80%) можно спрогнозировать, какой из банкоматов, вероятно, выйдет из строя в ближайшие три недели. Клиенты получают преимущество повышения доступности их банкоматов благодаря сокращению перебоев в работе и, следовательно, повышению удовлетворенности клиентов и их удержания. Эта дополнительная ценность для конечных пользователей делает для клиентов Finacle привлекательными инвестициями, например, в аналитические услуги ИР.

Воздействие трансформации бизнес-модели и взгляд в будущее

Опираясь на глубокий опыт, полученный в результате осуществления проектов в ряде отраслей, Infosys поняла, что ей необходима постоянная трансформация и адаптация бизнеса и сервисных предложений к требованиям рынка (рис. 8.3). С коммодизацией классического IT-аутсорсинга, которая привела к давлению на ценообразование и низкой эффективности использования, компания решила стать доверенным глобальным поставщиком продуктов и платформ. Первая трансформация — с востока на запад — была переходом от проектов к продуктам, первым из которых стал Finacle, и включала замену полностью кастомизированных услуг и ценообразования предложением и обеспечением продуктизированных услуг по стандартным ценам.

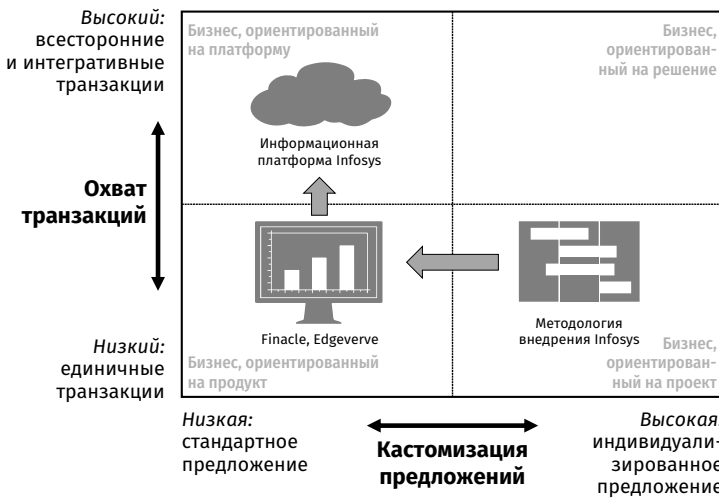


Рис. 8.3. Infosys — от системного интегратора проектов к цифровому поставщику продуктизированных услуг и услуг на основе платформы

Вторая трансформация, с юга на север, состояла в переходе к платформенному бизнесу с целью создания более устойчивых бизнес-моделей. Инвестировав в Infosys Information Platform IIP и запустив ее, Infosys вышла на рынок активов на основе интеллектуальной собственности с более высокой ценностью, что обеспечило ей долгосрочное конкурентное преимущество в части маржи. Кроме того, она объединила активы на основе интеллектуальной собственности с классическими IT-услугами, например, аналитическими

услугами, дополняющими продукт Finacle на основе платформы ИР³². Переход с юга на север потребовал открыть платформу для партнеров и поставщиков сопутствующих услуг и начать изменение моделей ценообразования с оплаты лицензий на комбинацию лицензий в зависимости от результатов и возобновляемой подписки на поддержку и сопровождение.

Важным фактором успеха для обеих трансформаций стало быстрое достижение «критической массы» и масштаба предложения продуктов и платформы. Infosys успешно управляла этими трансформациями, а продукты и платформы вносили вклад в годовой доход в размере 5% от всего бизнеса³³. Finacle установлен более чем у 180 клиентов³⁴, с 20 клиентами было заключено 200 сделок по ИР в различных отраслях³⁵. Forrester Wave считает Finacle лидером среди многоканальных банковских решений: «Infosys сочетает различные элементы своего портфеля в лидерском решении... В многоканальном банковском решении используется качественная архитектура продукта, обеспечивающая основу для гибкого обслуживания клиентов. Стратегия продукта хорошо определена, в ней отсутствуют пробелы»³⁶.

Недавно сформулированная стратегия развития сервисных предложений следующего поколения на основе сочетания продуктов, платформ и услуг обеспечивает Infosys хорошее положение для трансформации в цифровой бизнес. Аналитики вроде TBR считают, что Infosys намерена создать портфель платформ, который способен в долгосрочной перспективе приносить треть общего дохода Infosys: «В то время как Infosys будет сохранять свой статус поставщика ИТ-услуг, мы предвидим, что компания под руководством Сикки приобретет имидж поставщика продукта и программного обеспечения, а коммодизация ИТ-услуг и использование облачных вычислений заставит ее расширять портфель интеллектуальной собственности вертикальными предложениями»³⁷.

Говорит Вишал Сикка: «Миссия нашей команды руководства состоит в том, чтобы подготовить компанию к достижению цели — годового дохода в \$20 млн к 2020 календарному году и операционной маржи в размере не менее 30%... Новые платформы и наш портфель Edge, работающие на разных моделях получения дохода, будут по-своему вносить вклад в наш доход на человека»³⁸.



Примечания

1. P.C. Trimble (2008). Infosys: Maintaining an edge, Case No 2-0026, William F. Ahtmeier Center for Global Leadership, Tuck School of Business at Dartmouth.
2. P.C. Trimble (2008). Infosys in a distinct business: Finacle, Case No 2-0025, William F. Ahtmeier Center for Global Leadership, Tuck School of Business at Dartmouth.

3. Infosys (2015). Infosys Annual Report 2014–15, <https://www.infosys.com/investors/reports-filings/annual-report/annual/Documents/infosys-AR-15.pdf>.
4. Infosys (2016). Infosys factsheet, third quarter, fiscal 2016, <https://www.infosys.com/investors/reports-filings/quarterly-results/2015-2016/q3/Documents/fact-sheet.pdf>.
5. TBR (2015). TBR's Global Delivery Benchmark Research, 20 May.
6. P.C. Trimble (2008). Infosys in a distinct business: Finacle, Case No 2-0025, William F. Achtmeyer Center for Global Leadership, Tuck School of Business at Dartmouth.
7. P.C. Trimble (2008). Infosys in a distinct business: Finacle, Case No 2-0025, William F. Achtmeyer Center for Global Leadership, Tuck School of Business at Dartmouth.
8. P.C. Trimble (2008). Infosys in a distinct business: Finacle, Case No 2-0025, William F. Achtmeyer Center for Global Leadership, Tuck School of Business at Dartmouth.
9. B. Hristov (2015). Infosys promotes its business through its solution-led framework, Ai-KiDo, and invests in IoT capabilities to climb the value chain, TBR, <http://tbri.com/analyst-perspectives/analyst-commentary/pgView.cfm?commentary=2590>.
10. Infosys (2015). Infosys Finacle clients, <https://www.edgeverve.com/finacle/customers>.
11. P.C. Trimble (2008). Infosys in a distinct business: Finacle, Case No 2-0025, William F. Achtmeyer Center for Global Leadership, Tuck School of Business at Dartmouth.
12. Infosys (nd) Infosys media FAQ, <https://www.infosys.com/newsroom/journalist-re-sources/Pages/media-faq.aspx#projects>.
13. P.C. Trimble (2008). Infosys: Maintaining an edge, Case No 2-0026, William F. Achtmeyer Center for Global Leadership, Tuck School of Business at Dartmouth.
14. P.C. Trimble (2008). Infosys in a distinct business: Finacle, Case No 2-0025, William F. Achtmeyer Center for Global Leadership, Tuck School of Business at Dartmouth.
15. Forrester (2015). The Forrester Wave: Omnichannel banking solutions, Q3 2015.
16. P.C. Trimble (2008). Infosys in a distinct business: Finacle, Case No 2-0025, William F. Achtmeyer Center for Global Leadership, Tuck School of Business at Dartmouth.
17. P.C. Trimble (2008). Infosys in a distinct business: Finacle, Case No 2-0025, William F. Achtmeyer Center for Global Leadership, Tuck School of Business at Dartmouth.
18. Capterra (nd) Reviews of Finacle, <http://www.capterra.com/banking-systems-software/spotlight/59348/Finacle/Infosys%20Technologies>.
19. Infosys (2015). Offering SaaS financial solution in the Verizon Cloud for U.S. banks, <https://www.infosys.com/newsroom/press-releases/Pages/pay-as-you-go-financial-software-service.aspx>.
20. V.H. Blogs (2011). Infosys founder retires, <http://verneharnish.typepad.com/growthguy/2011/08/infosys-founder-retires-clever-kpi-mental-model-of-business.html#sthash.Jjp6a444.dpuf>.
21. P.C. Trimble (2008). Infosys: Maintaining an edge, Case No 2-0026, William F. Achtmeyer Center for Global Leadership, Tuck School of Business at Dartmouth.
22. Infosys, TBR Professional Services Business Quarterly, August 2012.

23. TBR (2013). Infosys will expand its global delivery reach and invest in platform solutions to achieve its 6% to 10% revenue growth guidance for FY14, <http://tbri.com/analyst-perspectives/analyst-commentary/pgView.cfm?commentary=1865>.
24. R.Joshi (2015). Infosys shows discovery-to-decision platform innovation with IIP, HfS Research.
25. R.Joshi (2015). Infosys shows discovery-to-decision platform innovation with IIP, HfS Research.
26. R.Joshi (2015). Infosys shows discovery-to-decision platform innovation with IIP, HfS Research.
27. Infosys (2015). Infosys partners with GE to develop new solutions for the industrial internet of things, <https://www.infosys.com/newsroom/press-releases/Pages/indus-trial-internet-things-solutions.aspx>.
28. R.Joshi (2015). Infosys shows discovery-to-decision platform innovation with IIP, HfS Research.
29. Infosys (2016). The Hershey Company partners with Infosys to build predictive analytics capability using open source information platform on Amazon Web Services, <https://www.infosys.com/newsroom/press-releases/Pages/build-predictive-analytics-capability.aspx>.
30. Infosys (2013). Infosys Information Platform — platform overview.
31. Infosys (2014). Infosys collaborates with Stanford University to accelerate education and research in data science and analytics, <https://www.infosys.com/newsroom/press-releases/Pages/research-in-accelerate-education.aspx>.
32. Infosys (2012). TBR Professional Services Business Quarterly, August.
33. Infosys (2016). Infosys factsheet, third quarter, fiscal 2016, <https://www.infosys.com/investors/reports-filings/quarterly-results/2015-2016/q3/Documents/fact-sheet.pdf>.
34. Infosys (2015). Infosys Finacle clients, <https://www.edgeverve.com/finacle/customers>.
35. Infosys (2016). Infosys earnings management commentary.
36. Forrester (2015). The Forrester Wave: Omnichannel banking solutions, Q3.
37. B.Hristov (2015). Infosys promotes its business through its solution-led framework, Ai-KiDo, and invests in IoT capabilities to climb the value chain, TBR, <http://tbri.com/analyst-perspectives/analyst-commentary/pgView.cfm?commentary=2590>.
38. Infosys (2015). Infosys Annual Report 2014-15, <https://www.infosys.com/investors/reports-filings/annual-report/annual/Documents/infosys-AR-15.pdf>.



Трансформация социальной бизнес-модели FUNDES: превращение в клиентоориентированную консалтинговую фирму с целью избежать отклонений от миссии в меняющихся условиях

Урс Егер, Ульрих Фрай и Силке Бухер

Введение

С тех пор как FUNDES открыла в 1984 году в Панаме свой первый офис, она стала влиятельной консалтинговой компанией, работающей в области экономического развития, и организовала офисы в 12 странах Латинской Америки. Эта некоммерческая организация ставит перед собой задачу сокращения бедности путем интеграции микро-, малого и среднего бизнеса (MSME) в цепочки создания ценности таких крупных компаний, как Nestlé, Wal-Mart, Holcim и Avon. Первоначально FUNDES предоставляла свои услуги бесплатно. Однако в какой-то момент главный спонсор объявил, что прекращает ежегодное финансирование; в то же время FUNDES столкнулась с ростом трудностей в деловой среде Латинской Америки¹ и общим ухудшением экономической ситуации. Вследствие этого FUNDES изменила свою бизнес-модель с поставщика стандартизированных услуг MSME, работающего за счет благотворительных взносов, на поставщика индивидуальных проектов, обусловленных спросом на рынке, крупным международным организациям, имеющим собственные доходы. В терминах нашей схемы трансформации бизнеса (рис. II.1) мы видим движение бизнес-модели на восток. При переходе FUNDES успешно сохранила социальную миссию и избежала отклонения в сторону, и при этом она приобрела финансовую независимость.

Социальная миссия FUNDES отвечает насущным потребностям региона. Несмотря на то, что в Латинской Америке сравнительно развитая инфраструктура и в основном демократические правительства, бедность остается значимой проблемой, и в регионе по-прежнему наблюдается самое высокое в мире имущественное расслоение². Более 18 млн MSME, на которые приходится 99% частного бизнеса Латинской Америки, играют важнейшую роль в социально-экономическом развитии региона. В 2010 году на эти компании, в том числе микробизнес, где работают менее 10 человек, компании с 10–50 работниками (малый бизнес) и компании с 50–150 сотрудниками (средний бизнес) пришлось до 50% ВВП латиноамериканских стран и более 60% рабочих мест в регионе³.

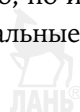
Начало 1980-х годов в Латинской Америке и других частях мира было отмечено ростом осознания, что поддержка развития MSME является действенной

стратегией борьбы с бедностью. Использование этого потенциала требовало преодоления ряда проблем, с которыми столкнулись MSME и желающие начать, поддерживать или развивать бизнес, в том числе сравнительно низкий уровень образования, ограниченный доступ на международные рынки и слабые связи с цепочками поставок крупных компаний. Для решения этих проблем и поддержки развития MSME частные и государственные организации начали предлагать так называемые услуги развития бизнеса. Финансируемые за счет государственных ресурсов или местных муниципалитетов, частного капитала или самостоятельно получаемого дохода, поставщики услуг по развитию бизнеса сегодня предлагают широкий спектр услуг. К ним относятся финансовые услуги, такие как предоставление микрокредитов, кредитных гарантий, ссуд и другого капитала, а также разнообразные нефинансовые услуги, такие как обучение, консалтинг, маркетинговая помощь, доступ к информации и обмен технологиями между MSME⁴.

С ростом поставщиков услуг развития бизнеса и усложнением макроэкономической ситуации, вызванным глобальным экономическим кризисом 2008 года, конкуренция за фонды и ресурсы между социальными партнерами усилилась. В последнее время поставщики услуг развития бизнеса заинтересовались партнерством с крупными фирмами. Однако международная консалтинговая компания в области глобального развития Dalberg обнаружила, что в большинстве случаев интерес не перешел в конкретные действия из-за «слабой осведомленности между секторами» и «проблем, возникающих у неправительственных организаций при попытках заключить партнерские соглашения с бизнесом, не компрометирующие чистоту их миссии»⁵. Согласно этому исследованию, наиболее распространенной причиной партнерских отношений бизнеса с социальными организациями является получение поддержки при внедрении эффективных корпоративных программ социальной ответственности. «Продвижение основных задач бизнеса» с помощью поставщиков услуг развития бизнеса долгое время играло незначительную роль. Однако этот мотив для сотрудничества постепенно обретает важность. Новое поколение услуг развития бизнеса поддерживает включение MSME в цепочку создания ценности крупных компаний, затрагивает их основные виды деятельности и в то же время помогает MSME установить связи с национальными и международными рынками.

FUNDES — одна из немногих некоммерческих организаций, которая отнеслась серьезно к возможностям, связанными с цепочками создания ценности международных корпораций. Это потребовало стратегического изменения позиционирования наряду с глубокими изменениями в механизмах монетизации, а также в работе с клиентами и вспомогательных службах.

Несмотря на сложности, FUNDES успешно трансформировала свою бизнес-модель из некоммерческой организации, предоставляющей традиционные, стандартизированные услуги MSME, в консалтинговую компанию, которая ориентирована не только на свою миссию, но и на клиентов, и на получение прибыли, и предоставляет индивидуальные услуги крупным международным компаниям.



Трансформация

В 1984 году швейцарский бизнесмен и филантроп Стефан Шмидхейни вместе с тогдашним архиепископом Панамамы создал некоммерческую организацию Fundación para un Desarrollo Sostenible (Фонд устойчивого развития или FUNDES) в ответ на высокий уровень бедности в регионе. FUNDES считала малый бизнес ключом к развитию Латинской Америки. Вместо того чтобы сосредоточиться на отдельных компаниях, FUNDES рассматривала MSME как один из секторов бизнеса и стремилась решать системные проблемы, а не проблемы конкретной компании.

Опираясь на эту философию, в последующие десятилетия FUNDES разрабатывала и предлагала все больше услуг в области развития бизнеса. Параллельно она часто корректировала свою бизнес-модель, всегда с намерением адаптироваться к меняющейся внешней среде и оказать продолжительное воздействие на устранение наиболее важных препятствий на пути устойчивого развития MSME в Латинской Америке.

В первые 10 лет работы FUNDES ведущей темой был доступ к капиталу. В то время организация считала, что основным сдерживающим фактором роста и успеха MSME является отсутствие финансовой поддержки, особенно на ранних этапах развития. Поэтому она помогала в создании микрофинансового сектора, предлагая гарантии кредиторам и часто предоставляя микрозаймы напрямую MSME.

К середине 1990-х годов FUNDES помогла создать процветающую индустрию микрокредитования во многих странах региона. В то же время организация осознала, что для MSME не менее важен доступ к знаниям, и, если сравнивать важность капитала и знаний, знания должны иметь приоритет. В этом ключе FUNDES занялась исследованием самых необходимых профессиональных навыков и, опираясь на результаты исследования, организовала стандартизированные лекции по обучению предпринимателей и сотрудников MSME важным аспектам ведения бизнеса.

К 2004 году FUNDES осуществила еще одно изменение — постепенный переход с обучения на консультирование, иначе говоря, она приняла

более целостный подход к обучению путем внедрения лучших методов. При щедрой поддержке благотворительных организаций, таких как Avina Foundation, и международных агентств развития, таких как Межамериканский банк развития (IDB) и Многосторонний инвестиционный фонд (MIF), FUNDES сделала новое ценностное предложение сектору MSME, которое состояло в обеспечении высококачественного, но по-прежнему стандартизированного розничного консалтинга. Субсидии по-прежнему играли важную роль, поскольку большинство MSME не могли себе позволить полную оплату подобных услуг.

К тому времени FUNDES уже имела офисы в 10 странах, и, хотя портфель ее услуг со временем изменился, каждый из офисов выделил собственные цели в плане услуг — в некоторых странах было сильнее развито обучение, в других консалтинг, но все они имели автономный правовой статус. Однако спустя несколько лет эту бизнес-модель, напоминающую ориентированную на продукт, поставили под сомнение.

В 2008 году на FUNDES стали влиять две новые реалии. Во-первых, усиление финансового и экономического кризиса в США превращалось в международную проблему, и он быстро распространялся на юг. Как следствие, многие промышленные секторы в Латинской Америке начали испытывать на себе последствия быстрого падения спроса как местного, так и на международном уровне. Состояние неопределенности в свою очередь значительно влияло на инвестиционные решения, принимаемые в отрасли, и меценаты и бенефициары (MSME) стали сокращать инвестиции в товары и услуги, которые не считали необходимыми, в том числе консалтинговые услуги. Во-вторых, административный совет FUNDES решил диверсифицировать инвестиционный портфель и предложил FUNDES и некоторым ее бенефициарам искать альтернативные источники финансирования. Было решено, что пятилетнего переходного периода будет достаточно, чтобы FUNDES нашла и активировала такие источники.

Столкнувшись с этими реалиями, FUNDES оказалась загнанной в угол — ей придется снова начать новую жизнь, но на этот раз с двойной целью. Во-первых, она стремилась и далее усиливать положительное воздействие на MSME в регионе: вместо того чтобы в год оказывать помощь 3000–5000 компаний, она поставила перед собой цель ежегодно поддерживать 30 000. Во-вторых, FUNDES было необходимо найти бизнес-модель, которая позволила бы реализовать эту цель, став финансово независимой. Решение заключалось в том, чтобы трансформировать бизнес-модель организации в восточном направлении (в матрице два на два на рис. 8.4) и перейти от бизнеса, ориентированного на продукт, в центре которого находились MSME

и источники финансирования, к бизнесу, ориентированному на проект и сосредоточенному на транснациональных компаниях и MSME.

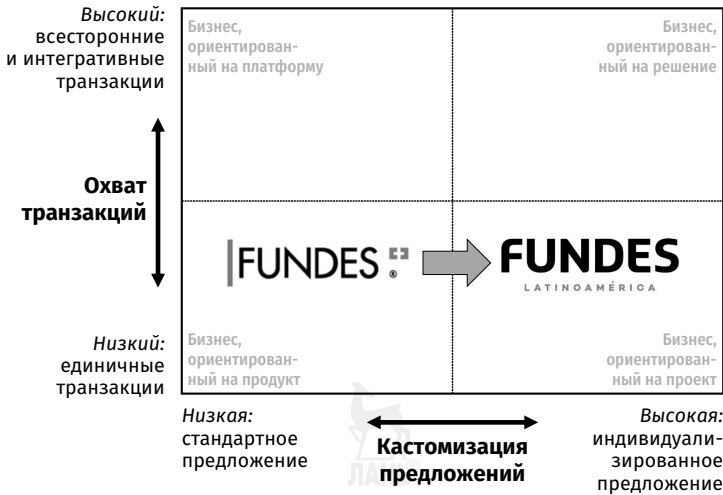


Рис. 8.4. Трансформация бизнес-модели, ориентированной на продукт, в бизнес-модель, ориентированную на проект (и соответствующее изменение логотипа FUNDES)

Изменение механизмов монетизации

До трансформации бизнес-модели FUNDES получала благотворительные взносы от Avina Foundation и других филантропов. У нее не было своих доходов, и, следовательно, вопрос о ценообразовании и марже не вставал. Когда фонд Avina объявил о постепенном ежегодном сокращении финансирования, FUNDES неожиданно пришлось заняться одновременно управлением и сокращением расходов.

Первой фундаментальной задачей стал поиск партнеров и клиентов, у которых были необходимые ресурсы для финансирования услуг FUNDES. Слабость ее предыдущей бизнес-модели заключалась в сильной зависимости от благотворительных взносов. Заглядывая вперед, руководство FUNDES видело большие возможности стать рыночно- и клиентоориентированной организацией, если ей удастся привлечь в качестве покупателей своих услуг крупные компании с международными цепочками создания ценности. Эти якорные компании заинтересовались бы подобными инвестициями, если бы FUNDES создала дополнительную ценность для их бизнеса.

Тогда лидеры FUNDES разработали новую бизнес-модель, исходя из того, что их организация создаст достаточную ценность для якорных компаний. Руководство FUNDES видело возможности в разработке как восходящей цепочки создания ценности (поставки), так и нисходящей (дистрибуция). На раннем этапе определения новой модели стало очевидно, что правительственные организации и международные организации, занимающиеся развитием, заинтересуются новым подходом и, если понадобится, поддержат его дополнительными средствами.

Переход к индивидуальным услугам повлек за собой фундаментальные изменения. Первоначальную логику, подразумевавшую наличие фиксированных сумм благотворительных взносов, которые можно тратить, пришлось сменить на тщательно продуманный бизнес-план. Внимание на конкретные нужды крупных международных корпораций означало, что FUNDES нужно основывать расчеты на прямых затратах, связанных с людьми и материалами, необходимыми для обеспечения этих конкретных услуг. В то же время FUNDES следовало более профессионально подойти к политике ценообразования и адаптировать ее к стандартам каждого рынка. В ценообразовании имеют значение не только переменные затраты, цены являются инструментом прироста, который FUNDES мог создать для якорных фирм в виде снижения риска, экономии затрат, повышения эффективности и т. д.

Изменения работы с клиентами

Как часто бывает в критических ситуациях, FUNDES посмотрела на все со стороны и оценила факты и проблемы в более широком контексте. Осознав, что MSME — не острова в мире бизнеса и что они в несоразмерной степени зависят от окружающей их экосистемы, FUNDES начала анализировать мир MSME более целостно, включая всех разнообразных игроков, влияющих на их шансы на успех. То, что раньше было слабой стороной модели работы с клиентами, а именно отличие предложений в разных странах, теперь стало источником идей для выбора новой модели.

Идея включить MSME в цепочку создания ценности крупных транснациональных компаний не была совсем новой для FUNDES. Некоторые из ее офисов уже экспериментировали с элементами этих новых услуг, что дало возможность изучить их в свете новой задачи обретения финансовой независимости. Например, в Боливии FUNDES имела опыт группировки большого количества индивидуальных микро- и малых компаний с аналогичными деловыми характеристиками в кластеры и обеспечивала им доступ к трем самым насущным потребностям: капиталу, знаниям и рынкам.

Доступ к рынку осуществлялся путем установления связей между кластерами на месте или с крупными иностранными фирмами, то есть их основными покупателями или поставщиками.

Выбрав новое стратегическое направление, лидеры FUNDES считали первые успехи новой модели очень важными для подбора убедительных коммерческих аргументов, которые можно было представить крупным фирмам как потенциальным клиентам новой модели. Бразильский производитель стали, в систему поставок которого входили тысячи сборщиков металлолома, стал одним из первых клиентов, заказавших обучение и поддержку поставщиков металлолома. Инициатива была выгодна клиенту (производителю стали), потому что обеспечивала постоянные и хорошо организованные поставки сырья, а бенефициары (сборщики металлолома) могли постоянно наращивать объемы бизнеса с надежным партнером и увеличивать личный доход. Самый успешный из бенефициаров этого проекта является одним из показательных проектов FUNDES и сегодня управляет компанией, где по контракту работают десятки первичных сборщиков металлолома, и имеет годовой доход приблизительно \$400 000.

С тех пор аналогичные структуры и содержание проектов использовались в разных странах и цепочках создания ценности, например, в нисходящей цепочке создания ценности производителя цемента (клиент) и магазинов скобяных изделий (бенефициар), восходящей цепочке поставок супермаркета и группы отелей (клиенты) и поставщиков овощей и фруктов (бенефициары) или нисходящей цепочке дистрибуции производителя молочных продуктов (клиент) и сотен семейных магазинов (бенефициары). Все эти инициативы являются реализацией стратегической цели клиентов FUNDES иметь хорошо функционирующие международные цепочки создания ценности, и кроме того, FUNDES осуществляет свою социальную миссию, укрепляя положение MSME в этих цепочках создания ценности.

Лидеры FUNDES вскоре расширили проекты, которые с самого начала оказались успешными и отвечали новым методам работы FUNDES, до национального уровня, а несколько болезненных неудач работали на улучшение модели. К 2012 году, третьему году реализации новой бизнес-модели, число клиентов и бенефициаров по-прежнему было невелико. И если FUNDES надеялась приблизиться к 30 000 бенефициаров, запланированным до 2014 года, пятого года реализации бизнес-модели, ей следовало срочно расширить на региональном уровне хотя бы один из успешных местных проектов.

В январе 2011 года Майкл Портер и Марк Крамер опубликовали в журнале *Harvard Business Review* свою революционную концепцию «создания

общей ценности»⁶. В ее основе лежало утверждение, что любая компания, стремящаяся надолго задержаться в бизнесе, должна создавать экономическую стоимость не только для себя и причастных сторон, но и для общества, в котором работает, и не только выполняя социальные и экологические обязательства, но и, что более важно, приобретая конкурентное преимущество. FUNDES эта идея подходила идеально, и оба автора концепции начали поддерживать организацию в попытках донести ее до потенциальных клиентов, в основном в частном секторе. Были организованы крупномасштабные маркетинговые события с целью повышения осведомленности потенциальных клиентов. В процессе продаж термины концепции создания общей стоимости помогли FUNDES вести тесный диалог с клиентами, уделяя основное внимание преимуществам долгосрочной интеграции MSME в цепочку создания ценности клиента. Компаниям эта идея была в новинку, так как раньше они рассматривали MSME как отдельный сектор. Сотрудники отдела маркетинга и продаж FUNDES не только начали общаться с организациями другого типа, но и отказались от продвижения стандартизированного предложения и начали изучать потребности крупных компаний, чтобы обеспечить им ценностное предложение, ориентированное на их конкретные задачи по интеграции участников в цепочку создания ценности.

В 2013 году FUNDES отпраздновала первый крупный успех. Ведущая международная компания — производитель напитков заказала организации проект по усилению ее традиционного канала сбыта через семейные магазины в качестве стратегической контрмеры быстрой глобализации и процессу концентрации в бизнесе розничной торговли продуктами питания. Начавшись в одной стране и постепенно расширившись в региональном масштабе, инициатива охватила 40 000 маленьких магазинов, и было запланировано дальнейшее расширение с расчетом, что в нем примет участие еще около 250 000 розничных магазинов Латинской Америки.

К 2014 году новые клиенты, например, быстро развивающийся производитель потребительских товаров и бизнес кредитных карт, начали реализацию инициатив совместно с FUNDES на региональном уровне. Имея в портфеле эти истории успеха, FUNDES могла предъявить убедительные аргументы новым потенциальным клиентам и укрепить свою коммерческую деятельность. Была заложена основа для крупномасштабной реализации новой модели и изменений в работе вспомогательных служб, что сделало бы возможным реализацию стратегии быстрого расширения.

Изменения в работе вспомогательных служб

Поскольку FUNDES 25 лет работала как некоммерческая организация, самые большие проблемы при новой бизнес-модели были связаны с поиском потенциальных клиентов и коммерческой деятельностью. Самым важным качеством сотрудников FUNDES всегда были сильные социальные и экологические навыки. Коммерческие процессы никогда не входили в их обязанности, как для руководства организации, так и для инструкторов и консультантов. Теперь командам консультантов необходимо было сосредоточить содержание своих услуг на потребностях конкретных клиентов и адаптировать услуги.

Каждый руководитель FUNDES подтвердит, что самые большие проблемы при переходе от благотворительной некоммерческой организации к экономически независимой были связаны с людьми. Из более чем 200 изначальных сотрудников организации приблизительно 150 пришлось уволить, чтобы освободить место для 60 новых, обладающих навыками, необходимыми для реализации нового подхода FUNDES. Иначе говоря, 150 преданных работников пришлось уволить из-за отсутствия у них навыков, необходимых для новых способов поддержки MSME, которым они служили предыдущие 25 лет. Тот факт, что они были прекрасными, преданными профессионалами в своей области, не делал этот шаг легче. Из-за личных сложностей, связанных с этой частью процесса изменений, самой распространенной жалобой специалистов отрасли касается времени, необходимого команде для переходного периода.

Исторически офисы FUNDES были предназначены для реализации инициатив, финансируемых за счет благотворительных взносов. Организационная и правовая структура позволяла эффективно воплощать модели благотворительной организации с офисами в разных странах, которые считались независимыми и юридически автономными структурами (фондами). Центральный офис или штаб-квартира отвечал за финансовую поддержку региональных офисов. Перевод средств из офиса одной страны в другую был практически невозможен. Такие структуры стали совершенно несовместимы с потребностями действующей на международной арене, очень гибкой и экономически независимой организации, головной офис которой являлся местом возникновения затрат и нуждался в финансировании путем возврата средств из филиалов.

Следовательно, чтобы определить для новой бизнес-модели адекватные правовые рамки, региональные офисы постепенно ликвидировали и заменили структурой компании с ограниченной ответственностью. Контракты

на уровень обслуживания, подписанные между филиалами и головным офисом, позволяли финансировать деятельность головного офиса. Изменение правовой структуры организации ни в коей мере не означало изменение миссии. FUNDES не намеревалась менять свою изначальную миссию и, улучшая бизнес-модель, стремилась охватить больше бенефициаров. На рис. 8.5 приведены обобщенные результаты трансформации.

Область	Движущие силы ценности	Запад	Восток
Работа с клиентами	Спецификация	Ограниченная	Широкая и гибкая
	Уникальное предложение о продаже	Свойства	Адаптируемость
	Канал продаж	Широкий доступ	Конкретный диалог
Вспомогательные службы	Производство	Расширяемость	Гибкость
	Разработка	Стандартизированная	Клиентоориентированная
Механизмы монетизации	Ценообразование	Конкурентоспособные планы	Готовность платить
	Маржа	Обусловлена фиксированными затратами	Обусловлена переменными затратами

Рис. 8.5. Трансформация бизнес-модели FUNDES (темно-серые линии — старая модель, светло-серые линии — новая)

Результаты

Двадцать пять лет работы с MSME в Латинской Америке были солидным основанием для выявления и реализации бизнес-модели, которая позволила FUNDES еще больше сосредоточиться на своей миссии и одновременно за пять лет добиться финансовой независимости. Команда высокомотивированных профессионалов, обладающих достаточным опытом работы в частном секторе, смогла понять как потребности владельцев малого бизнеса, так и ожидания заинтересованных лиц в частном секторе. С самого начала было понятно, что, какое бы решение ни предложила FUNDES своим клиентам, крупным фирмам, оно должно приносить им ценность (в том числе экономическую). Это было приемлемо для совета директоров FUNDES, пока создание измеримой и устойчивой ценности для бенефициаров (MSME) оставалось неотъемлемой частью решения.

Руководству FUNDES было ясно, что следует предпринимать на этапах столь значительного изменения в стратегии. Чтобы обеспечить полное соответствие между организациями, расположенными в разных странах,

каждый новый процесс необходимо подробно описать и задокументировать. Это позволяло внедрять новые методы ведения бизнеса одновременно во всех странах. По каждому процессу было составлено руководство, а для инструкторов организации разработаны рекомендации. Чтобы задокументировать все процессы, пригласили специалиста из ведущей международной консалтинговой фирмы. Поскольку одной из ближайших задач организации стало региональное расширение проектов, была необходима стандартизация, которая позволила бы называть решения FUNDES в мире консалтинга продуктами, а не индивидуализированными социальными услугами.

Руководствуясь мыслью, что «структура следует за стратегией», команда руководства FUNDES осознала, что ранее существовавшая структура независимых фондов в каждой стране будет препятствовать реализации новой модели. В качестве управляющей холдинговой структуры была создана офшорная компания, а на каждом из рынков — филиалы (общества с ограниченной ответственностью). Своевременность и потребность получать доход и маржу были ключом к плавной синхронизации деятельности на всех рынках. FUNDES было необходимо сократить затраты, особенно на уровне головного офиса. Расторжение контрактов приблизительно с 150 сотрудниками было самой сложной составляющей процесса. Понимая, что организации нужны люди с другими навыками, FUNDES следовало быстрее реструктуризировать свою команду. Вместо этого сотрудникам дали «второй шанс» адаптироваться к новым условиям ведения бизнеса, даже когда стало очевидно, что расторжение контракта — единственное жизнеспособное решение. Все это приводило людей в замешательство.

Предлагая решение «это будет плюсом» в экономически (и часто политически) нестабильной обстановке, необходимо иметь неопровержимые доказательства создания ценности. Социальные и экологические вопросы отходят на второй план, а первостепенную важность приобретают экономические. FUNDES с самого начала следовало сосредоточиться на разработке аргументов и разъяснении крупным фирмам, почему инвестиции в MSME пойдут на пользу их бизнесу, а не смущать первых клиентов созданием социально-экологической ценности. Им было непонятно, как неэкономические ценности, создаваемые FUNDES, вдруг повысят рентабельность их инвестиций.

Старая модель FUNDES строилась вокруг самостоятельно мыслящих региональных менеджеров, которые четко интерпретировали миссию организации. При внесении значительных изменений с целью реализовать бизнес-модель с общими региональными процессами строгая централизованная операционная структура невероятно облегчает реализацию. FUNDES

понадобилось слишком много времени, чтобы избавиться от местных особенностей и интерпретаций, ей следовало бы настаивать с самого начала на едином наборе связанных процессов. Иначе говоря, по важным вопросам организация действовала слишком мягко.

Повышенное внимание к региональным организациям в глобальном бизнес-пространстве значительно препятствовало реализации трансформации. Региональные филиалы, включавшие все страны, имеющие достаточные полномочия и ответственность за всю Латинскую Америку, следовало создать раньше, и региональные менеджеры со своими командами должны были заниматься реализацией региональных проектов, продаваемых региональными филиалами.

Взгляд в будущее

Трансформация FUNDES происходила в основном в «восточном» направлении, от стандартизированного предложения MSME к индивидуализированным услугам, рассчитанным на международные корпорации. В первые четыре года трансформации (помогая более чем 15 000 бенефициаров в год, имея более 80 удовлетворенных клиентов и совокупный доход от \$10 млн до \$15 млн) FUNDES лишь слегка затронула реальный потенциал рынка. Агрессивные планы к 2020 году стать одной из крупнейших в Латинской Америке консалтинговых фирм, повысив показатели до 30 000 MSME в год и получая годовой доход \$30 млн амбициозны, но выполнимы.

Поскольку потенциал ниши, которую нашла и с помощью новой бизнес-модели начала осваивать FUNDES, велик, необходимы дальнейшие инвестиции с целью укрепить бизнес-модель, ориентированную на проект. Новая модель FUNDES включает высокие начальные инвестиции в ресурсы для конкретных клиентов и ресурсы по управлению высокосложными, клиентоориентированными проектами и волатильной прибылью, так как зависит от проектов, продаваемых клиентам. В частности, необходимы дальнейшие изменения в работе вспомогательных служб. FUNDES намерена открыть стратегические филиалы, имеющие региональную ответственность и полномочия, а также усилить навыки команды руководства. Ограниченность ресурсов, очевидно, замедляет процесс перемен, но позволяет постоянно менять и корректировать свою деятельность, прежде чем произойдет увеличение ее масштаба.

Сектор MSME всегда был и будет движущей силой национальной и региональной экономики в любой латиноамериканской стране. Если в ближайшие три года удастся улучшить показатели более чем у 60 000 микро-

малых и средних компаний, FUNDES продолжит способствовать социально-экономическому развитию региона и внесет решающий вклад в более быстрое восстановление после нынешнего экономического кризиса.

Примечания

1. U. P. Jäger and V. Sathe (eds) (2014). *Strategy and Competitiveness in Latin American Markets: The sustainability frontier*, Edward Elgar, Cheltenham.
2. I. Ortiz and M. Cummins (2011). *Global Inequality: Beyond the bottom billion*, UNICEF, New York.
3. L. Henríquez (2010). *MIPYMES de América Latina: Tendencias y desafíos*, Internal presentation, FUNDES International.
4. E. Edgcomb and W. Girardo (2012). *The State of Business Development Services*, Aspen Institute, Washington, DC.
5. Dalberg (2007). *Business guide to partnering with NGOs and the United Nations*, <http://www.greenbiz.com/sites/default/files/document/Custom016C45F85703.pdf>.
6. M. E. Porter and M. R. Kramer (2011). *Creating shared value*, *Harvard Business Review*, January–February, pp. 63–70.



Примеры компаний, последовательно осуществивших множественные радикальные изменения

09

Knorr-Bremse Rail Vehicle Systems: от производителя блоков управления тормозной системой к поставщику всесторонних железнодорожных систем

Бертрам Ланганки, Рольф Херди и Карстен Линц

Atlas Copco: от продаж компрессоров к предоставлению услуг

Иванка Виснич и Ронни Летен

Brose: от поставки компонентов к поставщику глобальных систем

Гюнтер Мюллер-Стивенс

Университет Санкт-Галлена: от образования как продукта к интегрированным образовательным решениям

Маркус Франк и Андреас Ломер

Knorr-Bremse Rail Vehicle Systems: от производителя блоков управления тормозной системой к поставщику всесторонних железнодорожных систем

Бертрам Ланганки, Рольф Херди и Карстен Линц

В начале XIX века, когда только появились стальные рельсы, торможение поездов было распределено по вагонам: в каждом вагоне имелись так

называемые тормозильщики, которые с помощью механических рычагов прижимали тормозные колодки к колесам. Тормозильщикам приходилось работать в тяжелых условиях, из-за монотонности работы они часто засыпали, что привело к нескольким серьезным крушениям.

В 1920-х годах компания Knorr-Bremse предприняла революционный шаг, заменив эту механическую систему, зависевшую от работы нескольких человек, контролируемой машинистом системой с пневматическим приводом для всего поезда. Повышение безопасности и надежности означало, что тормозные системы Knorr-Bremse вскоре стали стандартным оборудованием во многих странах. С тех пор они не имеют себе равных и оказали значительное влияние на разработку европейских правил железнодорожных перевозок.

Начав с управления тормозами (пневмоклапанами), компания постоянно расширяла портфель продуктов и со временем включила в него системы подачи воздуха (компрессоры и связанные с ними продукты) и механизмы торможения (тормозные скобы и связанные с ними продукты), а также продвинутые системы электронного контроля для пневмоюзовой защиты колес (противоюзовая система тормозов для поездов), системы мониторинга состояния и многие другие.

Установив стандарты в железнодорожной индустрии с помощью технологии пневматического торможения, Knorr-Bremse постоянно расширялась, работая в старых областях и проникая на новые рынки за пределами Европы. Сегодня портфель Knorr-Bremse Rail Vehicle Systems включает, если называть наиболее известные, дверные системы, системы кондиционирования воздуха, выключатели высокого напряжения, силовые резисторы, вспомогательные трансформаторы, системы сигнализации и информирования пассажиров, системы контроля, диагностики и управления поездов, устройства измерения электроэнергии и помощи машинисту.

Обзор компании Knorr-Bremse

Knorr-Bremse Group является крупнейшим в мире поставщиком тормозных систем для грузовых автомобилей и железнодорожных вагонов. Компания была основана в 1905 году Георгом Кнорром в Берлине, а сейчас имеет штаб-квартиру в Мюнхене и более 100 офисов на всех континентах.

В 2015 году доходы от продаж Knorr-Bremse Group превысили €5,83 млрд (2010 год: €3,7 млрд), а чистый доход от продаж составил 11,1%. Эти доходы были получены штатом приблизительно в 25 000 человек, из которых 43% работают в подразделении грузовых автомобилей, а 57% — в железнодорожном. С помощью долгосрочных инвестиций в современные предприятия

и инженерные и производственные ресурсы, а также затрат на НИОКР, приближающихся к €347 млн, было заложено основание для продолжительного роста, обусловленного инновациями.

Несмотря на то, что портфель продуктов постоянно расширяется, традиционный бизнес тормозных систем остается основным источником дохода. Тормозные системы по определению являются критическим для безопасности продуктом, поэтому процессу инжиниринга и производства следует уделять максимальное внимание, чтобы избежать и/или выявить ошибки и выполнить обязательства компании по нулевому отказу оборудования. Такой подход можно наблюдать в Knorr-Bremse Group в отношении всех групп продуктов.

Ежегодный рост доходов от продаж Knorr-Bremse достигается за счет стремления к совершенству по четырем направлениям. Первое — развитие инновационного и постоянно расширяющегося портфеля разработанных компанией продуктов и услуг, которые можно индивидуализировать в зависимости от требования клиента. Второе — сильная ориентация на проекты и процессы, что поддерживается двумя концепциями бизнес-процессов, обусловленными качеством: Truck Excellence (TEX) и Rail Excellence (REX). Третье — производство продуктов с тщательно определенной степенью вертикальной интеграции и глобальной системой производственных площадок, предназначенных для механической обработки, субсборки и финальной сборки. Это позволяет компании контролировать большую часть цепочки создания ценности и предлагать целостные системы клиентам. Четвертое — сильная ориентация на услуги, лежащая в основе всех остальных видов деятельности компании. Ориентация на услуги гарантирует клиентам Knorr-Bremse запасные части и обслуживание по месту эксплуатации и вне его в течение всего жизненного цикла транспортного средства.

Далее мы проиллюстрируем эволюцию Knorr-Bremse из компании, ориентированной на продукт, в лидера рынка, ориентированного на услуги, с помощью описания последовательной трансформации ее бизнес-модели, которую разделим на два этапа. Первый этап заключался в переходе с поставщика продукта на поставщика систем, в результате чего повысилась липкость (удержание клиентов). На втором этапе произошла трансформация в направлении индивидуального, клиентоориентированного бизнеса с усиленным обслуживанием в течение жизненного цикла.

Поэтапная трансформация бизнес-модели

Трансформация Knorr-Bremse происходила в два этапа. На первом этапе компания трансформировалась из поставщика одного продукта

в многосистемного поставщика; на втором — из многосистемного поставщика в поставщика решений полного жизненного цикла.

Этап 1: из поставщика одного продукта в многосистемного поставщика

В первый период роста до 1970-х годов доминирующее ценностное предложение опиралось на продукты превосходного качества, разрабатываемые и производимые на собственных мощностях. Хотя в этот период Knorr-Bremse и удалось остаться поставщиком первого уровня, с 1980-х годов прибыльность компании находилась под угрозой. К этому времени коммодизация продуктов на рынке выросла, новые игроки из других сфер промышленности брались за производство отдельных групп продуктов и другие предприятия-подрядчики достигли того же премиум-уровня механической обработки, что и Knorr-Bremse.

С переходом в 1985 году Knorr-Bremse в собственность к Хайнцу Герману Тиле был начат первый этап трансформации бизнес-модели в качестве активной реакции на меняющиеся рыночные условия.

Трансформация работы с клиентами: от предложения, сосредоточенного вокруг продукта, к комплексному многосистемному ценностному предложению

С одной стороны, стало очевидно, что, рассчитывая на продукты, компания повышала риск, так как конкуренты тоже могли сконцентрироваться на отдельных продуктах и достичь аналогичного уровня производительности и таким образом отобрать долю рынка у Knorr-Bremse. С другой стороны, железнодорожный транспорт быстро усложнялся. Knorr-Bremse активно реагировала на эту тенденцию, сдвигая предложение с уровня продукта на уровень системы. Эти изменения подчеркивали разницу между поставщиками системными вроде Knorr-Bremse и системными интеграторами, то есть производителями железнодорожных составов.

Как следствие, ценностное предложение, основанное на продуктах премиум-класса, было усилено возможностью разрабатывать и продавать полные тормозные системы — от подачи воздуха и управления тормозами до фактического применения силы торможения. Преимущество Knorr-Bremse заключалось в том, что у нее уже имелись все свои продукты, которые требовалось разработать и собрать в систему из единого источника. Однако главным достижением компании стало создание стандартизированного портфеля продуктов, которые можно было комбинировать для производства

тормозной системы, соответствующей спецификациям клиентов. Смена парадигмы имела целью переход с уровня продукта на уровень системы и развитие возможностей обеспечивать системы для всех видов железнодорожного транспорта, включая товарные составы, метро, трамваи, пригородные и скоростные поезда. Концепция состоит в том, что базовая тормозная система имеет всеохватывающую архитектуру, обогащенную модулями, представленными группами продуктов со стандартизированными интерфейсами и распределенными по категориям функций.

Эта стратегия оказалась успешной и позволила компании с 2000 года завоевать 80% рынка Китая в секторе метро и более 50% использования тормозов в мире.

Важным побочным эффектом является изменение отношений Knorr-Bremse с клиентами. Прочные отношения, сложившиеся за годы сотрудничества, еще более укрепились в связи с усложнением системного подхода, требующего тесного сотрудничества специалистов с обеих сторон. Результатом был высокий уровень удержания клиентов.

Вслед за успехом перехода от продуктов к системам и с прицелом на дальнейший рост железнодорожного направления бизнеса было принято стратегическое решение диверсифицировать портфель и сделать шаг в направлении других систем, связанных с железнодорожным транспортом. В результате поглощений портфель Knorr-Bremse был расширен и теперь включает системы дверей, системы отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха и многие другие и продолжает расширяться.

Knorr-Bremse между делом удалось стать одним из сильнейших партнеров производителей транспортных средств по всему миру, поставляющим множество критичных для безопасности и комфорта систем из одного источника. Тем временем база клиентов Knorr-Bremse, производителей железнодорожных составов, претерпела значительные изменения. Если в первый период роста на рынке доминировала «большая тройка» компаний Siemens, Bombardier и Alstom, то теперь появились многие другие. Они обслуживали конкретные региональные секторы, особенно в Азии (например, компании CNR, CSR, Rotem), и/или пользовались преимуществами расширения сетей железных дорог, связанным с экономическим ростом, ростом населения и увеличивающимся спросом на железнодорожные перевозки, что привело к процветанию бывших нишевых игроков (например, Stadler и PESA).

Возможность собирать отвечающие требованиям клиентов системы из широкого ассортимента высококачественных продуктов позволило компании поставлять системы для большинства типов железнодорожных вагонов во всех странах для более чем 20 производителей вагонов. Эту возможность

имеет смысл считать фактором, который стабильно способствовал росту доходов от продаж Knorr-Bremse Rail Vehicle Systems с €86 млн в 1985 году до более €3,3 млрд в 2015 году.

Трансформация вспомогательных служб: от расширяемого массового производства к разработке систем и гибкому производству

Поскольку отношения с клиентами сместились с продаж продуктов на продажи систем, возникла необходимость в подразделении взаимодействия и интеграции, которое соединяло бы продукты в системы. Этот отдел называли отделом разработки систем. В его задачу входил анализ спецификаций производителей железнодорожных составов на конкретный проект и соответствующий подбор из портфеля стандартизированных продуктов в инженерном и производственном отделе. Портфель стандартизированных продуктов в свою очередь создавался специально открытым для этого центром компетенций (CoC), отвечавшим за оборудование со строгим функциональным разделением — подача воздуха, управление торможением и оснащение тормозных тележек. Однако подобные изменения в организационной структуре могла провести и любая другая компания, поскольку они являются логическим следствием заново сформированного предложения для клиентов. Гораздо большее значение имело внедрение менее осязаемых методов и инструментов — производственной системы Knorr (KPS) и системы управления процессами REX.

Система REX охватывает весь процесс от разработки продукта до продаж и послепродажного обслуживания, при этом области деятельности подразделяются на главные и вспомогательные процессы, такие как работа с персоналом, финансовый контроль и др. Эта система управления применима во всех географических точках, начиная с общих международных процессов контроля над процессами высшего уровня, но в случаях необходимой адаптации к местным требованиям допускается применение и местных операционных процессов (LOP). Ввод этой системы управления процессами был приоритетным для высшего руководства и обеспечивал основу для более простого аудита всех видов, таких как ISO, IRIS и многие другие.

KPS была выведена из хорошо известной Toyota Production System. Инструменты вроде пока-ёкэ (защита от ошибок), системы Андон, руководство для работников PLC и непрерывный поток в производстве адаптировали к характеристикам производственного процесса Knorr-Bremse. В частности, вызвала недоверие (особенно в среде, где успех во многом зависел

от долгосрочного опыта специалистов по производству) адаптация системы, оптимизированной для крупносерийного производства Toyota, к проектно-ориентированному производству небольшими партиями. Однако продуманная комбинация опыта специалистов с методами обеспечения стабильности производственных процессов и устойчивого качества продуктов оказалась успешной и была перенесена на производственные предприятия компании по всему миру.

Внедрение REX и KPS находилось под активным управлением как часть инициативы на высшем уровне под контролем одного из членов совета директоров. Изменения в обеих сферах были реализованы специальными командами сотрудников штаб-квартиры, которые определяли и распространяли стандарты и действовали в качестве консультантов на семинарах и регулярных аудитах на производстве. Прозрачность обеспечивалась с помощью соответствующих ключевых показателей эффективности, о которых открыто говорилось и которые были введены специально для REX и KPS и применялись по всему миру.

Трансформация механизмов монетизации:

от разбивки по позициям к системным комплектам

Переход от предложения продукта к предложению систем, как отмечалось выше, происходит параллельно с активной перестройкой монетизации. При продажах продукта естественно основывать предложение, доставку и платежи на партиях товара. Переход к системному подходу сопровождался группировкой связанных с проектами периодических и разовых издержек на основе комплексных систем, что делало ненужной разбивку полной цены.

Однако эта модель, предусматривающая ценообразование на уровне отдела, требовала тесного контакта с клиентом, чтобы вывести ценность предложения системы, необходимой клиенту. В результате все отделы, внесшие вклад в формирование конкретной системы, должны полностью сосредоточиться на затратах, чтобы окончательное предложение стало выгодным.

В настоящее время железнодорожная индустрия находится в положении, позволяющем ей развиваться в направлении продвинутых концепций владения подвижным составом и его обслуживания. К ним относятся физические активы, которые оцениваются на основе их производительности и оплачиваются на длительные периоды времени, а не по текущей системе единовременных выплат. В результате интеграция подсистем в единое решение станет необходимым для будущих игроков рынка и потребует развития комплексных систем для анализа и участия в тендере.

Этап 2: от многосистемного поставщика к поставщику решений полного жизненного цикла

Несколько десятилетий до 1990-х годов основной движущей силой роста Knorr-Bremse было расширение систем и их функциональности. В этот период владельцы и операторы железнодорожных транспортных средств в основном контролировались государством и демонстрировали тенденцию к максимизации числа вагонов, которые мог охватить бюджет на новый проект, а ремонт и техобслуживание считались вопросами второстепенными и осуществлялись собственными внутренними отделами.

Однако в конце прошлого века в железнодорожном бизнесе стали популярны такие термины, как «расходы на жизненный цикл» и «техобслуживание с целью обеспечения надежности» — на 10–15 лет позже, чем в других индустриях, например, печатных станков или лифтов. В то же время продолжался процесс приватизации железных дорог, который возглавила Великобритания, а другие страны в большей или меньшей степени следовали ее примеру. Акцент сместился с просто владения железнодорожным вагоном на максимальное использование капитальных активов.

В результате стратегия Knorr-Bremse была расширена и стала включать услуги послепродажной поддержки, учитывающие новые важные факторы успеха, такие как сроки выполнения заказа, своевременность доставки, модели ценообразования на послепродажные услуги, долгосрочные контракты на поставку запасных частей и услуг, а также команды специалистов, поддерживающих используемые системы. Послепродажное обслуживание было не только востребовано клиентами, стремящимися увеличить время исправного состояния вагонов, но и стало критическим фактором на переговорах по новым железнодорожным системам в плане совокупной стоимости владения. Такой подход требует глубокого понимания специфических бизнес-процессов клиента. Knorr-Bremse осознала необходимость меняться и в 2003 году открыла независимое подразделение RailServices.

Трансформация работы с клиентами: от предложений тормозных систем к интегрированным решениям, соответствующим индивидуальным потребностям операторов железных дорог

С помощью нового подразделения RailServices Knorr-Bremse начала движение к широкому, гибкому, интегрированному и ориентированному на услуги предложению, добавив в него другие элементы услуг — анализ, консалтинг, гарантии надежности систем и быстрое реагирование. Зная все

о ремонте и техобслуживании, RailService могло обеспечить соответствующие услуги, которые раньше железнодорожные компании осуществляли самостоятельно, на своей или их базе (брендированная зона). Чтобы сопровождать оператора вагонов в течение всего жизненного цикла, составляющего до 40 лет, были составлены и реализованы контракты, предусматривающие присутствие специалистов на местах, постоянные поставки запасных частей в сочетании с контролем запасов, а также плановый ремонт и схемы обновления. Концепция Knorr-Bremse отличается тем, что их собственные специалисты в области железнодорожных вагонов могут проанализировать конкретную ситуацию на предприятии клиента и разработать решение, включая обратную связь, разработку продукта, ремонт и техобслуживание. Международное сервисное соглашение, кроме охвата срока службы парка клиента, может применяться и к подвижному составу, распределенному по региону, то есть все вагоны получают полное сервисное обслуживание в случае поломки или плановой технической профилактики на месте их нахождения, если эти страны входят в контракт.

С ростом числа полных систем торможения, установленных на новые вагоны, спрос на услуги планового ремонта изменился с обслуживания отдельных продуктов на ремонт и техобслуживание систем. Сервисные контракты Knorr-Bremse для систем позволяют обеим сторонам оптимизировать своевременность доставки и сроки выполнения заказов, исходя из предварительного планирования, осуществляемого Knorr-Bremse совместно с клиентом. Возможно предварительное планирование материалов, использование опытного персонала и возможностей тестирования оборудования, поскольку железнодорожные вагоны проходят техобслуживание по достаточно строгой схеме. Предварительное планирование и работа сервисных центров Knorr-Bremse позволяет клиентам оптимизировать полный ремонт и техобслуживание вагонов и минимизировать время простоя. С 2010 года стали появляться признаки, указывающие на то, что в ближайшем будущем созданные базовые ресурсы будут полностью исчерпаны, и Knorr-Bremse начала исследовать возможности дальнейшего роста за счет расширения сервисного предложения. Одним из важных аспектов создания новых предложений стала интеграция всей деятельности Knorr-Bremse по обслуживанию систем в одно консолидированное предложение RailServices, на которое в прошлом сильно повлияло исторически сложившееся преобладание производства тормозов. В работе стратегического семинара принимали участие представители *всех* железнодорожных систем, производимых Knorr-Bremse: тормозных, дверных, отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха и др.



Одним из результатов семинара стала разработка комплексного решения охватывающего полный жизненный цикл системы. Особое внимание было уделено последнему десятилетию жизненного цикла — помимо обновлений и модернизации вагонов в середине цикла, — так как их владельцы все больше хотели максимально использовать капитальные затраты. Это позволило клиентам Knorr-Bremse продлить срок эксплуатации вагонов в среднем с 25–30 до 40–45 лет. Для удовлетворения потребностей в ремонте в рамках RailServices был создан инженерный отдел, который полностью занимался модернизацией хорошо продуманных систем. Этот отдел может проанализировать конкретную систему и предложить решения по продлению жизненного цикла, улучшению комфорта и безопасности, включая экологические аспекты, такие как замена компрессоров с принудительной смазкой на бессмазочные. Вторым предложением, разработанным на семинаре, было обслуживание по техническому состоянию (СВМ), связанное с переходом с регулярного техобслуживания на техобслуживание по требованию. В его ходе выявляется предстоящая корректировка во избежание непредвиденных простоев железнодорожного транспорта и переход к обслуживанию по техническому состоянию. Специальная команда разработала систему под названием iCOM, позволяющую клиенту следить за состоянием всех взаимосвязанных систем. Эта система мониторинга легко внедряется во время модернизации вагона, и ее можно объединить с сервисными контрактами по поставке запасных частей, оговоренному ремонту и циклу капитального ремонта и даже привлечению экспертов по обслуживанию поездов. Третий аспект расширения предложения — переход к полному техобслуживанию железнодорожных вагонов — казался смелым, но логичным шагом. Он стал возможен благодаря накопленному компанией опыту по поставке большого числа подсистем для вагонов и собственному опыту разработки, производства и обслуживания. В 2014 году Knorr-Bremse приобрела две компании на чрезвычайно либерализованных рынках Великобритании и Швеции. Все выше описанные предложения можно включить в контракт по техобслуживанию или модернизации вагонов.

Прежде чем запустить в 2003 году подразделение RailServices, было необходимо выявить возможности для обслуживания и создать команды в рамках традиционных подразделений по продаже оригинального оборудования (ОЕ). После создания команды RailServices, в чьи обязанности входили продажи и маркетинг и директор которой подчинялся правлению, в каждом из офисов компании были созданы отделы продаж RailServices, независимые от ОЕ, с целью обслуживания клиентов на местных рынках. Оказалось важным поддерживать местное присутствие не только для того,

чтобы говорить на языке клиентов, но и понимать, что происходит на конкретных рынках.



Трансформация вспомогательных служб: от национальных команд, связанных с ОЕ, к организации RailServices на глобальном уровне

Параллельно с процессом движения в сторону независимых местных отделов продаж RailServices обслуживание отделялось от производства оригинального оборудования, и в качестве вспомогательных служб были созданы местные сервисные центры. Учитывая объемы инвестиций в обслуживание, важно было достичь равновесия между желаемой плотностью сети сервисных центров, чтобы сократить расходы и время на транспортировку, и структурой расходов, обеспечивающей конкурентоспособное ценообразование. Для сервисных центров, осуществляющих текущий и капитальный ремонт продуктов и систем Knorr-Bremse, было разработано программное обеспечение на основе SAP, соответствующее таким требованиям, как предварительное планирование материалов и ресурсов, а также управление заказами от пополнения товаров до их доставки и выставления счетов.

Стратегическое расширение 2013 года было инициировано и поддержано новым членом совета директоров, занимающимся в основном RailServices. Таким образом, новая инициатива получила еще больше внимания со стороны руководства. В соответствии с ростом услуг в головном офисе была сформирована новая структура, состоящая из небольшой команды управления подразделением RailServices, с руководителями и группами, занятыми продажами и маркетингом, инжинирингом, цепочкой поставок и сервисными операциями. Эти специализированные группы способствуют взаимному обогащению разных сфер продуктов, обеспечивая унифицированное сервисное предложение независимо от конкретного сочетания продуктов.

Организовав собственную команду инженеров, обслуживающих всю компанию, и приобретя две компании по техобслуживанию вагонов с многочисленным персоналом, RailServices не только увеличило свой вклад в оборот подразделения, но и укрепило свою позицию в организационной структуре Knorr-Bremse Group.

Трансформация механизмов монетизации:

от несистематических заказов к многолетним рамочным контрактам

С переходом от поставок отдельных запасных частей и ремонта одиночных продуктов к поставкам комплектов оригинальных деталей, снабжению

запчастями и соглашениям по обслуживанию систем характер соответствующих контрактов изменился. Рассчитанные на несколько лет рамочные контракты с прайс-листами и формулой эскалации цен стали стандартом, дополняющим непредсказуемый бизнес несистематических заказов.

Однако, особенно после введения обслуживания по техническому состоянию, возникла необходимость полностью пересмотреть механизмы монетизации. Поскольку объем поставок мог варьироваться от обеспечения диагностической инфраструктуры до всеохватывающих соглашений об уровне обслуживания, оплата относилась или к оборудованию, как в прошлом, или зависела от выполнения соглашений об уровне обслуживания (SLA), опирающихся на ключевые показатели эффективности (KPI). Наиболее распространенными на сегодня KPI являются время реагирования, доступность техников для выполнения полевых работ, время проведения текущего и капитального ремонта и частота отказов оборудования в оговоренный период. Несмотря на текущие ориентиры, скорость продвижения в сторону более сложных контрактов на основе SLA постоянно растет и Knorr-Bremse готовится к переходу на платежи за эксплуатационную готовность.

Влияние трансформаций бизнес-модели и взгляд в будущее

Начав с революционного изобретения Георга Кнорра, сделанного век назад, компания Knorr-Bremse добилась лидирующего положения на рынке и в области технологий, проведя два последовательных эволюционных изменения. Первое было связано с переходом от поставок продукта на поставки систем и выходом на уровень международного технологического лидера. Второе включало создание комплексного решения, охватывающего жизненный цикл как отдельных продуктов, так и вагонов полностью. Комбинация двух изменений привела к тому, что сегодня компания предлагает полную поддержку своих продуктов, систем и решений от производства до окончания срока эксплуатации (рис. 9.1).

Оба изменения удивительно похожи тем, что в обоих случаях включали трансформацию бизнес-модели в двух направлениях. С одной стороны, происходила трансформация в северном направлении, и по мере усложнения предложения одиночные вспомогательные службы превращались в сеть, а доходы — из постатейных в интегрированные. С другой стороны, была предпринята трансформация в восточном направлении, в рамках которой первоначально ограниченное предложение стало высокогибким и опиралось на движимые спросом производственные возможности



Рис. 9.1. Двухэтапная трансформация бизнес-модели Knorr-Bremse — от производства тормозов до тормозных систем и решений

и ясную ориентацию на максимизацию ценности для клиента за деньги, которые он готов платить.

Организация в 2003 году подразделения RailServices оказала значительное влияние на бизнес Knorr-Bremse Group. К 2007 году на RailServices приходилось 29% доходов от продаж подразделения Rail Vehicle Systems, составивших €1034 млн. Десятки лет подразделение железнодорожных вагонов ориентировалось на продажу оригинального оборудование, а теперь почти треть его доходов была получена от услуг. Деятельность RailServices оценили клиенты, покупающие оригинальное оборудование, что способствовало дальнейшим успехам этого направления бизнеса. Создание сильной базы в сочетании с расширением предложения RailServices обеспечило масштаб, необходимый для дальнейшего роста, и в 2014 году привело к увеличению доходов RailServices более чем вдвое.

Кроме механизмов оплаты изменилось количество и характер игроков в бизнесе перевозок. Раньше государственные операторы управляли всеми аспектами перевозок — от покупки и владения подвижным составом (активами) до организации всех операций, включая машинистов и другой персонал, владения и управления запасными частями и управления всеми предприятиями и персоналом, обеспечивающим услуги от уборки до ремонта. На открытые торги под лозунгом приватизации выставляются новые контракты на перевозки, и наблюдается тенденция к концентрации на ключевых

компетенциях. В более свежих контрактах операторы действуют как менеджеры проектов. Финансовые институты владеют активами (поездами) и сдают их в долгосрочную аренду операторам, которые привлекают арендованный персонал к управлению поездами и передают техобслуживание поездов третьим сторонам, осуществляющим его с помощью собственных или арендованных мощностей и персонала. В сложившейся ситуации Knorr-Bremse хорошо подготовлена не только к ремонту и техобслуживанию систем на основе SLA, но и может предложить аналогичные услуги для поездов в целом.

Knorr-Bremse благодаря своему мировому масштабу, технологическому лидерству и решениям, которые она предлагает сегодня железнодорожной индустрии, имеет все шансы на длительный успех в предстоящие десятилетия. Учитывая недавние приобретения в сфере производства вспомогательных трансформаторов, а также системы контроля, диагностики и управления поездами (TCMS) и внедрение системы мониторинга технического состояния, можно сказать, что наметилась явная тенденция к восходящей интеграции функций железнодорожных вагонов, что приведет к еще более всесторонним и комплексным решениям для современных концепций железнодорожного транспорта.



Atlas Copco: от продаж компрессоров к предоставлению услуг

Иванка Виснич и Ронни Летен

Atlas Copco Group является мировым лидером решений в области промышленной производительности. Более века группе удается сохранять лидирующее положение с помощью разработки и предложения промышленных инструментов и строительного и горнодобывающего оборудования с очень высоким уровнем эффективности.

Atlas Copco Group возникла в 1873 году, когда компания начала производить и продавать железнодорожное оборудование. В последующие годы она стала крупнейшей в Швеции производственной компанией. В 1950-е годы Atlas Copco Group занялась производством компрессоров и начала движение к мировому лидерству в данной области. 1970-е годы были периодом структурных изменений и рационализации. Ряд стратегических приобретений проложил путь к более широкому ассортименту продукции и более крупным рынкам. В 1990-е годы стратегические приобретения укрепили позиции компании на важных рынках промышленных инструментов. На рубеже XXI века группа состояла из трех хорошо себя зарекомендовавших подразделений: компрессорного оборудования, строительного и горнодобывающего оборудования, а также промышленных инструментов. Все три подразделения имеют выдающиеся достижения в области инноваций, что позволяет им сохранять лидерство на рынке в соответствующих областях.

Традиции инноваций восходят ко времени основания Atlas Copco Group, но группа применяет их в разных контекстах и эволюционировала из бизнес-модели, ориентированной на продукт, в бизнес-модель, ориентированную на решение. В этом отчете о проекте мы рассмотрим процесс трансформации бизнес-модели крупнейшего подразделения компании — Atlas Copco Compressor Technique, международного лидера в области производства компрессоров и связанного с ними оборудования — от продажи компрессоров к предоставлению услуг.

Мотивация: начало пути трансформации

Компрессор — устройство, преобразующее исходную энергию в потенциальную, перекачивая воздух в емкость с меньшим объемом и таким образом повышая давление. Эту энергию можно использовать в разных целях, например, в текстильной промышленности или производстве пластиковых

бутылок. Размеры и типы компрессоров могут отличаться, но большинство из них представляют собой сложные машины, которые клиенты считают инвестиционным товаром и используют более пяти лет. Инвестиции в компрессоры — важное решение как минимум по двум причинам: во-первых, они незаменимы там, где требуется сжатый воздух, и, во-вторых, они высоко энергоемкие, то есть требуют много электричества для производства сжатого воздуха. В связи с этими присущими им характеристиками и их важнейшей ролью компрессоры нуждаются в постоянном уходе и обслуживании.

Для производителя компрессоров с блестящей репутацией, достигшего успеха на основе бизнес-модели, ориентированной на продукт высокого качества, переход к оказанию услуг в начале 2000-х мог показаться ненужным риском. Возможности роста на рынках развивающихся стран выглядели многообещающе, а постоянное внимание к инновациям и эффективности работало на сохранение на высоком уровне маржи. Зачем нарушать отлаженную систему?

В то же время экономическая среда явно менялась. Глобальная конкуренция со стороны стран с более низкими затратами на производство угрожала разрушением конкурентного пейзажа в форме коммодизации и снижения цен. Некоторые сегменты рынка, особенно требующие небольших компрессоров, уже начали испытывать затруднения. Инновационные продукты и качество по-прежнему были мощным источником дифференциации, но технология оставалась достаточно стабильной, и радикальные инновации в ближайшем будущем были маловероятны. Существующая бизнес-модель могла оказаться под угрозой через 10 или даже 5 лет.

Один из способов защиты Atlas Copco Compressor Technique (далее просто Atlas Copco) от потенциальной стратегической угрозы заключался в том, чтобы присоединиться к прочим игрокам рынка и низкокзатратным новичкам и предложить более дешевые компрессоры. Другой способ — создать для клиентов бóльшую ценность, но не за счет свойств и функций продуктов. Поскольку клиентам важно иметь компрессор, хорошо работающий в течение всего жизненного цикла, предложение услуг, обеспечивающих его надежность, — отличный способ повысить ценность предложения. Например, по оценкам, стоимость покупки компрессора составляет всего 5% от затрат на полный жизненный цикл, еще около 20% приходится на техобслуживание и 75% на энергию. Затраты, связанные с потенциальной дестабилизацией производства, являются дополнительными. Предложение услуг, сокращающих затраты на энергию и устранение угрозы дестабилизации, имеет большой потенциал создания ценности для клиентов.

Обеспечение высокого качества ценности с помощью услуг соответствовало всесторонней стратегии дифференциации Atlas Copco. Шаг

в направлении услуг помог Atlas Copco дополнить продажи оборудования и затем усовершенствовать подход к удовлетворению специфических потребностей клиентов с помощью более узконаправленных решений. Таким образом, хотя переход от бизнес-модели, ориентированной на продукт, к бизнес-модели, ориентированной на решение, возможно, и был радикальным изменением, он не противоречил вековому направлению стратегии компании. И Atlas Copco решила пойти этим путем.

Изменения работы с клиентами: от продажи оборудования к полному обслуживанию компрессорного оборудования

В терминах схемы трансформации бизнеса (рис. II.1) Atlas Copco сначала трансформировалась в северном направлении, перейдя с бизнес-модели, ориентированной на продукт, к бизнес-модели, ориентированной на платформу обслуживания. Одноразовое решение о покупке компрессора дополнялось всевозможными услугами, исходя из взаимодействия с клиентами. Далее последовала трансформация в западном направлении, включавшая переход с бизнес-модели, ориентированной на платформу, к бизнес-модели, ориентированной на решение, по мере того как в портфель сервисных предложений добавлялись более продвинутые услуги с целью обеспечить клиенту улучшенное и более индивидуальное применение продукта.

Когда Atlas Copco начала осваивать услуги, бизнесмены, как мантру, повторяли, что производители оборудования могут повысить свою конкурентоспособность, если сосредоточатся на производстве оборудования и откажутся от деятельности в конечных звеньях производственно-сбытовой цепи, такой как контакты с клиентами и обслуживание, в пользу дистрибьюторов и магазинов. Однако Atlas Copco решила сосредоточиться на качественном обслуживании и взаимодействовать с клиентами напрямую, а не через дистрибьюторов. Это требовало создания сети специалистов по прямым продажам и сервисных специалистов, которые работают через глобальную инфраструктуру клиентских центров и постепенно преобразуют косвенные каналы в прямые. Ронни Летен, бывший президент подразделения компрессоров (Atlas Copco) и нынешний генеральный директор Atlas Copco Group, подчеркивает:

Мы хотели иметь личные отношения с клиентами. В отношении цепочки поставок мы опирались в значительной степени на сотрудничество с поставщиками, но наша бизнес-модель конечных звеньев производственно-сбытовой цепи постепенно интегрировалась с клиентами вертикально. Такой

тесный контакт с клиентами резко контрастирует с подходом наших конкурентов с менее интегрированной бизнес-моделью, которые работают через каналы распределения.

Создав инфраструктуру отделений, компания начала предоставлять услуги своим клиентам. Клиенты требовали сервиса, и Atlas Copco поначалу обслуживала клиентов ситуативно, то есть по запросу. Опираясь на эти эпизоды обслуживания, Atlas Copco накапливала опыт по предоставлению ситуативных услуг, который создавал ориентиры для сервисного отдела. Постепенно беседы с клиентами начали также включать сервисные предложения.

Первоначально портфель услуг выглядел скромно и состоял в основном в продвижении запасных частей, регулярных осмотров и ремонта. Однако он был адекватным для завязывания первых сервисных отношений, и клиенты все чаще соглашались на покупку услуг Atlas Copco. Профессиональные услуги, противопоставляемые самодеятельным, обеспечивали эффективность путем экономии от масштаба. Кроме того, профессиональные услуги производителя компрессоров отличало гораздо более высокое качество.

Еще один аспект ценности, охваченный Atlas Copco, пожалуй, трудно оценить количественно, но он не менее осязаем. Более тесные отношения с клиентами означали, что Atlas Copco может постоянно идти в ногу с их меняющимися потребностями. Регулярные контакты означали, что компания первой могла узнать, что клиенту нужны дополнительные продукты или услуги. Такие отношения давали представление о разнообразных потребностях клиентов. Как следствие начали появляться инновационные продукты и услуги, удовлетворяющие эти потребности. Таким образом, знания о клиентах и близкие отношения с ними в сочетании с постоянными инновациями мешали конкурентам занять место Atlas Copco.

В результате ассортимент услуг расширился и развивался. Ситуативные и реактивные предложения, такие как запасные части и техобслуживание по запросу, уступили место более продвинутым и проактивным планам обслуживания, где основное внимание Atlas Copco уделяла предотвращению проблем, а не решению имеющихся. Сдвиг в сторону профилактики означал, что клиенты больше не сталкивались со значительными расходами при поломке компрессора. Кроме того, сократился риск дорогостоящих срывов их собственного производственного процесса при выходе компрессора из строя. Затем Atlas Copco занялась мониторингом и оптимизацией работы компрессоров (например, оптимизацией потока воздуха), давала гарантию цены и качества услуг.

Трансформация вспомогательных служб: от продуктоцентричной структуры к интегрированной системе деятельности

Трансформация способствует созданию ценности для клиентов и реализации ее части за счет успешных инноваций в услугах, но настоящее искусство трансформации бизнес-модели заключается в разработке и осуществлении системы деятельности, обеспечивающей желаемые услуги. Создание ценности подразумевает дальновидность, инвестиции и деятельность по реализации планов. Вслед за трансформацией работы с клиентами Atlas Sorco также постепенно трансформировала работу вспомогательных служб.

Изменения в работе вспомогательных служб, так же как и в отношении обслуживания клиентов, начались с филиалов. Отделения Atlas Sorco, возглавляемые генеральным менеджером, действующим как генеральный директор компании, стали все чаще назначать менеджеров направления обслуживания ответственными за сервис. Первой задачей сервис-менеджеров стало обеспечение качества услуг, а первым этапом ее выполнения — наем квалифицированных технических команд и их обучение. Если компания не могла обеспечить широкие высококачественные базовые услуги, не имело смысла стремиться к более продвинутому сервису. Например, в беседах с клиентами выяснилось, что одна из основных причин заключения контрактов на поставки оборудования для морских перевозок и услуги Atlas Sorco заключалась в их уверенности, что в любом порту они могут рассчитывать на квалифицированного техника Atlas Sorco.

Убедившись, что филиалы могут обеспечить базовые услуги, их руководство сосредоточилось на развитии и продаже более сложных услуг и на повышении уровня обслуживания. Решающую роль в достижении этой цели играл специальный отдел по продаже услуг. Наличие специалистов по продажам услуг имело большое значение в разработке стимулов для клиентов и донесения до них информации о неосознаваемых, но существенных преимуществах обслуживания. Впоследствии, когда объемы сервисных работ стали расти, большую важность приобрела операционная эффективность. Ранее приоритетный маркетинг теперь уравновесили стандартизацией процессов обслуживания, более активным использованием показателей эффективности и системы ERP, поддерживающей процессы и выражающей их в цифрах. Как отмечал Ронни Летен, «когда принимаешь решение о вертикальной интеграции с клиентами, очень важна эффективность. Подразумеваются возможности ИТ-систем и больших данных».

Пока трансформация бизнес-модели обслуживания проходила на уровне отдельных филиалов, глобальный центральный офис наблюдал

за изменениями. Были назначены вице-президенты по обслуживанию и менеджеры по сервисным продуктам, в обязанности которых входил контроль над развитием сферы услуг, обменом лучшими методами, фиксирование уровней производительности в филиалах и руководство сервис-менеджерами филиалов. Главная задача состояла в том, чтобы сделать обслуживание профессиональным и создать бизнес из того, что традиционно считалось вспомогательной функцией.

На этом этапе были предприняты первые попытки сформулировать стратегию услуг. Глобальный центральный офис начал пропагандировать важность достижения высокого качества обслуживания с желательным соотношением 1:1 контрактов на продажу компрессоров и контрактов на обслуживание. Кроме того, была разработана концепция «сервисной лестницы», отражающая движение от предложения базовых услуг (например, запасных частей) к более продвинутым (планы обслуживания с полной ответственностью). Вице-президенты использовали все эти понятия, подкрепленные опытом из филиалов с лучшими показателями, для продвижения лучших методов обслуживания во всех филиалах.

Их деятельность и успехи были заметными, однако структура подчинения в центральном офисе создавала некоторые ограничения для развития бизнес-модели. Вице-президенты по обслуживанию подчинялись президентам по продуктам, и это говорило о подчиненной и дополнительной функции услуг по отношению к продуктам. Такая структура подчинения в головном офисе имела определенные последствия для филиалов. Например, внимание, уделяемое генеральным менеджером филиала, а также распределение влияния между менеджерами по продуктам и услугам указывало на перевес в пользу продуктов.

Отсутствие равноправия между продуктами и услугами создавало несколько ограничений. Во-первых, из-за недостаточной заметности и статуса направление услуг с трудом привлекало лучших специалистов и инвестиции. Поскольку продукты и услуги требовали синергии (например, успешные услуги повышали вероятность повторной покупки продуктов), такая ситуация накладывала долгосрочный негативный отпечаток на продукты. Во-вторых, если между направлениями продуктов и услуг возникал конфликт (например, дилемма, чинить старый компрессор или продать новый), неравенство означало, что, скорее всего, в споре победит продукт. Подразделение услуг считало это несправедливым и выражало недовольство. В конечном итоге мышление, сосредоточенное на продукте, часто не отражало интересы организации в целом. Лучше принимать решения с учетом интересов клиентов.

Летен полностью отдавал себе отчет в том, что, если Atlas Copco хочет использовать свой шанс, подразделению услуг необходимо предоставить больше полномочий. Однако отличные показатели Atlas Copco снова послужили препятствием к изменениям. Кроме того, в середине 2000-х годов сервисные бизнес-модели были малопонятны и в специальной литературе было мало информации о передовых методах, сильных и слабых сторонах этих моделей, что усложняло задачу.

Летен вспоминает:

Мы тщательно подготовились. Мы начали с того, что пригласили соискателя докторской степени из Левенского католического университета, чтобы лучше понять роль, которую сыграли в улучшении наших показателей услуги и передовые методы, разработанные нашими филиалами при трансформации бизнес-модели в направлении обслуживания. Результаты этого исследования помогли нам принять решение о глобальной трансформации нашей бизнес-модели и придали уверенности. Это был очень хорошо продуманный процесс. Наша бизнес-модель была инновационной, хотя в то время мы этого не понимали. Мы оказались впереди, и поэтому сегодня мы там, где мы есть.

Таким образом, несмотря на силы инерции и неопределенность, благоприятствовавшие сохранению status quo, Летен решился на смелый шаг и создал отдельное подразделение, представлявшее услуги на уровне головного офиса. На подразделение услуг, названное Compressor Technique Services (CTS), легла ответственность за обслуживание во всей Atlas Copco Group, и оно могло привлекать ресурсы и инвестировать их в развитие услуг. Создание специального подразделения, ответственность и ресурсы говорили о том, что услуги важны для Atlas Copco.

Благодаря новому положению подразделения Летену удалось привлечь к руководству подразделением CTS одного из ведущих специалистов Atlas Copco — Нико Делво. Опираясь на ориентиры по обслуживанию, установленные вице-президентами, Делво сформулировал убедительную стратегию развития услуг и собрал себе в помощь сильную команду. Последовавший успех свидетельствовал об эффективности принятых решений. Объем услуг в филиалах продолжал расти. Акцент на измерение успехов на рынке сочетался с попытками отслеживать уровень удовлетворенности клиентов. CTS разработало несколько новых сервисных предложений (например, подключение и взаимодействие, удаленный мониторинг и оптимизация) и представило инновации в области обслуживания (например, обучение отдела

продаж, калькулятор стоимости плана обслуживания, тренинг для технических работников «Формулы-1»).

«Все начинается с основ, с понимания услуг как бизнеса. Любой может предоставлять услуги, их техническую часть, но не любой может превратить услуги в бизнес, — говорит Ронни Летен. — Нужно оценивать, иметь обратную связь и привлекать лучших специалистов. Методы ведения бизнеса и высокий профессионализм, связанные с продуктом, сильно отличаются от таковых, связанных с услугами, поэтому мы и создали специальное подразделение. Сегодня клиенты ожидают от Atlas Copco профессионального обслуживания. Мы вышли на совершенно новый уровень», — добавляет он с гордостью.

Механизмы монетизации: от маржинальности к ценности для клиентов

Постепенный переход с бизнес-модели, ориентированной на продукт, к бизнес-модели, ориентированной на платформу, начинается с создания ценности для клиентов и продолжается, когда клиент и поставщик услуг совместно пользуются ею. Чтобы увеличить долю содержимого кармана клиента, сначала его нужно углубить, создав больше ценности. Как отмечалось в предыдущем разделе, Atlas Copco развивала свое предложение, не забывая о ценности для клиентов. Кроме того, пользуясь эффектом экономии от масштаба, полученной за счет обширной базы установленных компрессоров, она осуществляла услуги более эффективно, чем отдельный клиент, что вело к хорошей марже. Кроме экономии на затратах знание компрессорной технологии означало, что Atlas Copco может осуществлять услуги лучше, чем и клиент, и специализированный поставщик услуг. Как сказал Ронни Летен: «Представьте, что клиент может обслужить свою машину за €100 в час. С нашей экономией от масштаба и опытом мы можем сделать это лучше и быстрее, скажем, за €60 в час. И мы поделимся своим преимуществом с клиентом».

Объединив продукты и услуги, Atlas Copco предложила клиентам удобство и принцип «одного окна», сократила время подписания контракта и позволила клиентам сосредоточиться на их основном бизнесе. В процессе перехода к полной ответственности Atlas Copco гораздо тщательнее выстроила свои интересы и интересы клиентов в вопросах обеспечения безопасной эксплуатации продукта и эффективного обслуживания. Некоторые из самых продвинутых контрактов, называемые в компании «воздух на кубометр», позволяли клиентам перенести дополнительный риск на Atlas Copco. Многих клиентов интересовала возможность «спать спокойно».

Потенциал создания и реализации ценности продвинутых услуг был даже выше упомянутой выгоды от эффективности, которой удалось добиться на начальном этапе и достигаемой путем перехода к профессиональным услугам. На это есть несколько причин. Компрессоры, как правило, являются критическим для выполнения производственных задач оборудованием, и, предотвратив сбой в их работе, можно избежать (очень дорогостоящего) срыва работы. Регулярное техобслуживание обеспечивает максимально эффективное использование энергии, необходимой для работы компрессора. То есть благодаря техобслуживанию достигается экономия энергии, и счета клиентов за электричество уменьшаются. «Например, ненужное падение давления на 1 бар уменьшает эффективность использования энергии на 7%. Падение давления могут вызывать, например, засорившиеся фильтры. Таким образом, своевременное техобслуживание и мониторинг оборудования (например, в целях выявления потенциальных утечек) крайне важны для эффективного использования энергии», — говорит Питер Колен, менеджер по развитию процессов. Более индивидуализированные решения привели к росту ценности на клиента и позволили добиться более высокой маржи и готовности платить, а также повышения лояльности клиентов.

И, наконец, предложение услуг способствовало финансовой стабильности Atlas Copco. Как и любой другой бизнес товаров длительного пользования, бизнес по продаже компрессоров чувствителен к стадиям бизнес-цикла. Если говорить более конкретно, то клиенты покупают компрессоры или для развития дополнительных производственных мощностей, или для обновления имеющихся (путем замены старых компрессоров). Во время спада клиенты воздерживаются от инвестиций в развитие производственных мощностей и откладывают обновление имеющегося оборудования. Однако на обслуживание имеющихся мощностей стадия бизнес-цикла практически не влияет. Клиенты могут сократить отдельные виды услуг, однако не могут отказаться от них полностью. Также маловероятно, что они будут расторгать долгосрочные контракты и платить штрафы. Кроме того, решение отложить обновление имеющегося оборудования может означать увеличение работ по обслуживанию старого.

Накопленный опыт и взгляд в будущее: продукты и услуги являются равноправными партнерами в обеспечении наилучших решений для клиентов

Акцент на «послепродажный бизнес» и рост сети филиалов стал первой вехой трансформации традиционного бизнеса, ориентированного на продукт, в бизнес-модель, ориентированную на сервисную платформу. Позже создание сервисного подразделения помогло установить баланс между продуктовым и сервисным бизнесом (рис. 9.2).



Рис. 9.2. Пути трансформации Atlas Copco

После того как компания достигла равновесия, ее основной задачей стало поддержание крепкого и позитивного взаимоотношения между продуктами и услугами и преобразование точек напряженности в синергию. Оказалось, что одновременно заниматься продажей продуктов и услуг — сложная задача. Менеджерам филиалов выпала очень активная роль в этом процессе, и им пришлось ежедневно разрешать конфликты и искать потенциальные возможности для сотрудничества.

Будучи сложным сам по себе, процесс комбинирования продуктов и услуг и общего перехода к бизнес-модели, ориентированной на решение, создавал значительный эффект синергии. Ежедневная практика комбинирования продуктов и услуг позволила Atlas Copco предлагать продуманные индивидуализированные решения, удовлетворяющие потребности клиентов. В долгосрочном плане продукты и услуги позволяют обеспечить достаточный потенциал в области инноваций. Активно занимаясь техобслуживанием, Atlas Copco сосредоточилась на разработке компрессоров, более легких в обслуживании. Кроме того, идеи, почерпнутые из опыта обслуживания, можно применять для разработки улучшенных компрессоров, особенно если использовать большие данные, полученные с помощью датчиков и других инструментов сбора данных.

Вдохновленные девизом быть «Первой мыслью и первым выбором» («First in Mind — First in Choice»®) для своих клиентов и опираясь на постоянные

инновации в широком ассортименте продуктов и услуг, Atlas Copco Group добилась многочисленных успехов. Она продает свою продукцию клиентам в 180 странах, стремится к годовому росту в размере 8% и занимает 23-е место среди 100 наиболее устойчивых предприятий. И, наконец, Atlas Copco Group удалось воплотить свои успехи в ценности для акционеров: акции компании относятся к классу А и за последние 10 лет приносили ежегодный суммарный доход 22%.

Когда Летену задают вопрос о будущих путях развития, он подчеркивает:

В конечном итоге мы должны двигаться в самом выгодном для наших клиентов направлении, будь то продукт или услуга. Это логичный способ разрешить организационный парадокс между продуктом и услугой и разумная долгосрочная стратегия. Генеральный менеджер каждого филиала должен руководствоваться этим принципом в своем регионе. На уровне головного офиса мы продолжаем инвестировать в инновации продуктов и параллельно повышаем профессионализм обслуживания. Эти два направления должны развиваться одновременно, мы должны быть крайне эффективны и предоставлять нашим клиентам лучшее из накопленного опыта по обслуживанию и в то же время предлагать им новейшие, самые инновационные продукты. Всегда необходимо заниматься и тем, и другим, иначе невозможно добиться устойчивого развития.



Brose: от поставки компонентов к поставщику глобальных систем

Гюнтер Мюллер-Стивенс

Компания Brose была основана в 1908 году и является одним из ведущих поставщиков автомобильных компонентов в мире. Это семейный бизнес. До конца 1990-х годов Brose работала по бизнес-модели, ориентированной на продукт, разрабатывала и производила компоненты. В связи со структурными изменениями в автомобильной индустрии компания столкнулась с угрозой стать одним из сотен поставщиков второго или третьего уровня, не имеющих прямых контактов с крупными производителями автомобилей — OEM-производителями — и зависимых от решений менеджмента поставщиков первого уровня. Чтобы избежать подобной ситуации, совет директоров Brose решил трансформировать компанию в направлении бизнес-модели, ориентированной на решение.

Компания: семейный бизнес с более чем столетней историей

Brose — высокоспециализированная инжиниринговая компания из Германии. Ее история насчитывает более 100 лет успешного семейного бизнеса. В 1908 году Макс Брозе основал компанию, торговавшую автомобильными комплектующими, а в 1920 году — Metallwerk Max Brose & Co. Макс Брозе — дед Михаэля Стошека, основного акционера и председателя совета директоров Brose Group. Сегодня Brose входит в число 40 ведущих мировых поставщиков автомобильных компонентов и является пятой по величине семейной компанией в индустрии.

Клиентами Brose являются в основном крупные и международные производители автомобилей, управляющие примерно 80 брендами, а также международные поставщики. Почти 24 000 сотрудников компании работают в 57 точках в 24 странах, а ее оборот в 2015 году составил около €6,1 млрд (по сравнению с €2 млрд в 2004 году), и она инвестировала €360 млн (5,9%). Рост компании преимущественно являлся естественным. Компания сделала только два крупных приобретения: бизнес по производству запирающих устройств Bosch (2002) и сегмент электромоторов Siemens VDO and Continental (2008).

Brose десятилетиями накапливала уникальный опыт в области механики, электрооборудования и электроники. Эти компетенции используются в различных комбинациях в подразделениях, производящих системы

оборудования для дверей (51% продаж), сидений (23%) и приводы (электродвигателей) (26%). Правление состоит из девяти директоров: генерального директора, руководителя коммерческой администрации, руководителя производства, руководителя закупок, трех руководителей подразделений и двух региональных президентов (по Азии и Северной Америке)¹.

Отрасль: рост давления на поставщиков автомобильных компонентов

Рынок поставщиков автокомпонентов отличается жесткой конкуренцией, и большинство компаний стремятся быть поставщиками первого уровня для OEM-производителей, а не других поставщиков. В связи с высокой конкуренцией и ценовым давлением со стороны OEM-производителей на рынке идет процесс консолидации. Поставщики снижают издержки за счет экономии от масштаба.

На 10 крупнейших в мире поставщиков автомобильной промышленности приходится продажи на сумму около \$300 млрд, что составляет около 60% общего рынка: 1) Continental (в 2013 году продажи в автомобильной промышленности составили €33 млрд); 2) Robert Bosch (€31 млрд); 3) Denso (€28 млрд); 4) Magna (€25 млрд); 5) Bridgestone/Firestone (€25 млрд); 6) Hyundai Mobis (€23 млрд); 7) Johnson Controls (€21 млрд); 8) Michelin (€20 млрд); 9) Aisin Seiki (€19 млрд) и 10) Faureci (€18 млрд). В среднем они могут реализовать маржу прибыли до уплаты процентов и налогов (ЕБИТ) в размере, немного превышающем 5%, или маржу прибыли на задействованный капитал в размере около 12%.

Поставщикам автокомпонентов приходится решать несколько проблем. Консолидация OEM-производителей ведет к повышению их переговорной силы. Например, Mercedes группирует заказы на комплекты оборудования для дверей автомобилей разных классов с целью добиться более высокой экономии от масштаба и сократить затраты путем использования одних и тех же компонентов в автомобилях разных классов. Эта деятельность является частью программ сокращения затрат на закупки, направленных на поддержание привлекательной маржи и соответствия ожиданиям акционеров. Это ведет к ценовой чувствительности. Чтобы дополнительно упростить управление поставщиками, OEM-производители определили так называемых «поставщиков систем». В качестве поставщика первого уровня поставщик систем отвечает за комплексную интегративную подсистему автомобиля и должен управлять поставщиками второго и третьего уровня, обеспечивающими компоненты для системы.

В то же время поставщики ощущают растущую необходимость предлагать своим клиентам инновационные решения. Например, в связи с ростом экологической сознательности на рынках OEM-производители требуют от поставщиков «зеленых» инноваций. Необходимо тесное сотрудничество с клиентами, так как инновации должны появляться чаще и в более приоритетных для конечных пользователей областях. Итоговые решения часто бывают результатом совместных инноваций.

Кроме клиентов на автомобильную индустрию оказывают давление такие мегатренды, как экономия расхода топлива путем повышения его эффективности, облегчения конструкции и электрификации автомобилей и мотоциклов. Поставщики вроде Brose вынуждены думать, насколько большой вклад они могут внести в экономию ресурсов и устойчивое развитие своими сегодняшними и будущими мехатронными системами, например, с помощью умной, облегченной конструкции и функциональной интеграции.

Глобальное производство в автомобильной индустрии движется в сторону новых рынков. Классическая тройка рынков (Европа, США, Япония) быстро теряет свою долю, в то время как появляются новые (Китай, Индия и т. д.). Поставщики должны не отставать от глобализации их клиентской базы. Глобальные автомобильные платформы должны поддерживаться местными подразделениями поставщиков, и поставщик должен гарантировать своим клиентам, что сможет выполнить их требования в любой точке мира. Кроме того, поставщики должны проявлять больше гибкости, чтобы реагировать на более короткие жизненные циклы продукта. Новые типы автомобилей необходимо обслуживать с помощью кастомизированных систем на основе стандартных элементов и платформ. Важная задача — присутствие на крупных международных платформах.

В связи со всеми этими задачами руководство Brose решило трансформировать цели компании, а затем радикально изменить бизнес-модель.

Трансформация: преобразование в стратегического партнера

Решение трансформировать Brose в глобального поставщика систем и стратегического партнера избранных клиентов из международной автомобильной индустрии оказало значительное влияние на работу с клиентами, вспомогательные службы и механизмы монетизации бизнес-модели. В качестве поставщика первого уровня Brose столкнулась с гораздо более сложными и индивидуальными требованиями клиентов. Само собой разумеется, что поставщик по-прежнему хочет продать как можно больше комплектующих систем (например, для сидений), чтобы реализовать экономию от масштаба. Но перспектива

изменилась: поставщик должен модифицировать свои продукты и процессы, потому что системы у каждого клиента своя система, скорректирована в соответствии с его специфическими потребностями, и поставщик желает продать преимущества более крупного проекта OEM-производителю. Поэтому поставщик часто планирует и разрабатывает его в тесном сотрудничестве с клиентом и производит и поставляет в полном соответствии со сборочной линией клиента. Чтобы гарантировать соответствие, поставщику необходимо сделать значительные специфические для клиента инвестиции, в том числе в разработку необходимых дополнительных мощностей.

Это создает зависимость у обеих сторон, однако у семейной компании в долгосрочной перспективе имеются преимущества. Например, Brose Group и Mercedes партнерские отношения связывают уже около 80 лет. Такие связи движут Brose в отношении бизнес-модели, ориентированной на решение, так как увеличивают липкость между клиентом и системной платформой Brose. Срок контракта между Brose и Mercedes, как правило, составляет шесть-семь лет, поскольку системы оборудования для дверей не зависят от дизайна автомобиля. Это обеспечивает Brose некоторую долгосрочную стабильность. Но поскольку Mercedes не хочет слишком зависеть от поставок Brose, контракт составляется с многочисленными условиями (конкурентоспособность, качество, разумные цены и т. д.). Если они не выполняются, контракт может быть расторгнут, и OEM-производителю понадобится один-два года, чтобы переключиться на другого поставщика. Однако подобное случается редко благодаря другим элементам липкости. Чтобы ослабить зависимость от поставщика, Mercedes владеет инструментами, относящимися к конкретному продукту. Компания может просто забрать их, если ей нужно сменить поставщиков. В этом случае поставщику придется монтировать компоненты на шасси, производимые клиентом.

Трансформация работы с клиентами

Роль поставщика систем первого уровня требует принятия решений по структуре доходов. Во-первых, компания должна сосредоточиться на нескольких, но выгодных и растущих предложениях систем (рис. 9.3). Система должна представлять собой максимально широкое предложение, включающее услуги. Во-вторых, чтобы быть прибыльной, компания должна иметь возможность занимать ведущее положение в конкретном сегменте мирового рынка, а также иметь значительную долю в создании ценности и фонде прибыли системы. В-третьих, чтобы снизить риск узконаправленного предложения, компании следует диверсифицировать портфель клиентов в мировом масштабе.



Источник: Brose.

Рис. 9.3. Мехатронные системы и электродвигатели

Brose решила сосредоточиться на двух системах: дверных модулях (подкомпоненты) и структурах сидений (рис. 9.4), так как они соответствовали опыту компании в области механики, электрооборудования и компонентов. Сегодня почти 80% продаж Brose приходится на эти системы. В рамках каждой системы компания может предоставить тысячи вариантов, соответствующих предложению OEM-производителя.

В 1987 году Brose выпустила первый дверной модуль для Audi Coupé и поставила более 40 млн штук. Компания считается изобретателем модульных дверных систем автомобиля, так как разделила их на влажные и сухие зоны. Соответствующие функции интегрированы в монтажную схему модуля: система запирания, стеклоподъемники, жгут проводов, внутренние панели дверей, система датчиков удара, колонки и т. д. Используя новые материалы, такие как усиленный стекловолокном полипропилен, Brose вносит свой вклад в решение задачи OEM-производителя по сокращению массы автомобиля.

В роли системного интегратора, а не только продавца компонентов, Brose может повысить и оптимизировать качество всей системы, например, обеспечивая электромагнитную совместимость более 40 электромоторов автомобиля.

В 2008 году Brose приобрела подразделение электродвигателей Siemens VDO and Continental. В тот момент Brose была крупнейшим клиентом



Источник: Brose.

Рис. 9.4. Системы дверей и сидений компании Brose

компании. Стратегическое обоснование сделки состояло в том, чтобы усилить свою роль в создании ценности систем дверей с помощью вертикальной интеграции соответствующего поставщика, что помогает оптимизировать его качество; расширить и укрепить компетенции в области электродвигателей; освоить новые рынки и расширить ассортимент продуктов (CFM1, ABS, рулевое устройство и т. д.), а также обеспечить инновации (дискуссии на тему CO₂, уменьшение массы, электрификация привода колес).

Но Brose производит не только системы дверей; компания является поставщиком комплекса обслуживания. Чтобы добиться положения поставщика первого уровня, Brose пришлось продемонстрировать, что она обладает компетенциями в области технологий и процессов и способна обеспечивать и управлять подсистемой как проектом. Brose несет полную ответственность за всех своих поставщиков, включая выбранных OEM-производителем. Brose контролирует своих поставщиков в основном так же, как саму Brose контролируют ее клиенты: с помощью сертификации, инструментов аудита, системы планирования ресурсов предприятия и т. д.

Сотрудничество с клиентом в области обслуживания начинается на этапе планирования и разработки инновационной системы дверей. Если разрабатывается новая модель в классе автомобилей, синергия между старой и новой

системой практически не возникает, потому что на промежуточном этапе появлялись инновации в области материалов и техники. Brose в том числе должна думать, какой достаточный инновационный вклад может внести в экономию ресурсов и устойчивое развитие с помощью сегодняшних и будущих мехатронных систем, таких как умная, облегченная конструкция и функциональная интеграция, как, например, в стеклоподъемниках. Чтобы охватить последний этап между поставщиком и потребителем, у клиента должна быть возможность с помощью специальных инструментов участвовать в создании значительных частей предложения («производитель–потребитель»), например, когда клиенты составляют собственное программное обеспечение, используя инструменты управления бизнес-процессом преобразования модели в код, чтобы взять на себя полную ответственность за бизнес-процессы клиента, зафиксированную в соглашении об уровне обслуживания.

Двери производятся синхронно с графиком конвейера по сборке автомобилей клиента. Производство системы двери начинается с получения Brose заказа. После производства клиент осматривает систему, готовую для комбинирования с обшивкой двери и установки на конвейере клиента. Все производственные предприятия Brose поставляют свои системы с нулевой частотой отказов по принципу «точно вовремя» и «в точной последовательности» непосредственно на конвейер OEM-производителя, чтобы избежать промежуточного хранения на предприятии клиента². Принцип «в точной последовательности» позволяет сократить затраты клиента, так как поставка происходит через четыре-пять часов после размещения заказа. Это возможно, только если производство Brose находится очень близко от конвейера клиента или на его предприятии. Одним из первых в 1997 году было открыто предприятие в Меране (Германия) рядом с Volkswagen Mosel. Еще одним примером является Brose Tuscaloosa, Inc (США), производящая с 2004 года системы дверей для моделей M- и R-класса компании DaimlerChrysler. Продукты Brose, включающие до 247 вариантов, поставляются согласно собственному графику производства клиента на завод Mercedes, расположенный в 1 км. Компетенции в области логистики и IT имеют решающее значение в успехе проекта клиента.

Еще одна возможность состоит в том, чтобы сотрудники Brose монтировали системы дверей в кузов автомобиля прямо на сборочной линии. Менее радикальным вариантом, который сократил бы последующие затраты для OEM-производителя, является размещение предприятия Brose на территории предприятия клиента. Эти два варианта можно сочетать.

Чтобы при производстве систем дверей и сидений усилить ориентацию на клиента, Brose реорганизовала компанию, назвав вышеупомянутые

подразделения «системы дверей» и «системы сидений». Состав мультидисциплинарных команд проектов обоих подразделений можно менять в зависимости от требуемых экспертных знаний. С каждым клиентом Brose ведет конкретный, прямой диалог.

Взаимодействие с Mercedes в Германии осуществляет центральный отдел закупок. Только в случае технических изменений это направление переходит к отделу разработок. Например, автомобили С-класса разрабатываются на одном предприятии, а производятся на четырех. У Mercedes есть только одно контактное лицо в Brose, которое координирует и оптимизирует взаимодействие Brose и Mercedes.

Трансформация вспомогательных служб

Клиенты Brose ожидали большей гибкости и адаптируемости к меняющимся запросам. Концепция модульной системы дверей помогла справиться с ростом разнообразных вариантов для каждой новой линии автомобилей. И глобальное присутствие Brose, сложившееся за годы работы на рынке с помощью предприятий по разработке и производству, позволило ей быстро реагировать и вносить поправки на местах в соответствии с изменениями нужд клиентов.

Другая проблема: сохранить под контролем структуру затрат в клиентоориентированной бизнес-модели с целью реализовать привлекательную маржу. Это нелегко, потому что плановая экономия отдела закупок поставщиков, таких как Brose, часто определяется запросом на снижение цен со стороны OEM-производителей. Она начинается с пересмотра структуры накладных расходов. Brose также хотела обеспечить не только индивидуализацию своей системы в соответствии с потребностями клиентов, но и ее конкурентоспособность в отношении цен. Решения Brose опираются на стандартизированные компоненты и областями взаимодействия при узловой сборке. Таким образом, несмотря на индивидуализированные решения, есть возможность реализовать экономию от масштаба для отдельных компонентов, независимых от OEM-производителей или линейки продуктов. Совершенство процессов Brose находит отражение в инновационных способах повышения эффективности. И, наконец, член правления компании сформировал сильный международный отдел закупок с четкими обязанностями.

Чтобы все эти изменения стали возможны, Brose было необходимо привлекать и удерживать высококлассных специалистов. Сотрудники компании руководствуются корпоративными ценностями Brose (традиции и готовность меняться, сознательное отношение к работе на международном

и региональном уровне, ориентация на успех и готовность добиваться результатов, заинтересованность и ответственность, надежность и честность) и ее целями (лидерство на рынке, рост прибыли, качества и скорости работы).

Трансформация механизмов монетизации

При ценообразовании руководствуются готовностью клиентов платить, а сами клиенты ориентируются на ценовой сегмент, где позиционируется продукция OEM-производителя, потому что плановая цена на новую модель автомобиля складывается из различных систем и компонентов. Неизменно стоит вопрос, как много клиент готов платить за растущее число услуг, добавляемых к покупаемому им продукту.

Brose всегда мечтала быть частью крупных международных платформ. Чтобы получить заказ, начальная цена иногда ставится ниже затрат с расчетом реализовать планируемую маржу в течение жизненного цикла системы. Однако, если Brose получает заказ, она должна сделать значительные индивидуальные инвестиции в развитие новой системы, обычно без финансовой поддержки со стороны клиента. Для Brose это означает высокое финансовое бремя и риски. Затраты на НИОКР регулируются специальными плановыми показателями и отдельным контрактом на разработку. В 2015 году Brose инвестировала в НИОКР €470 млн.

Ценообразование и расчеты, например, для системы дверей, опираются на ожидаемый объем производства — иногда сгруппированный по нескольким классам автомобилей. Однако нет гарантий, что этот объем будет достигнут, потому что ситуация на рынке может измениться в любом направлении. И здесь OEM-производитель ожидает гибкости от своих поставщиков.

Однако финансовая устойчивость зависит не только от маржи, но и от оптимизированного управления оборотным капиталом, эффективного управления активами и адекватного использования доступных средств.

Будущее: проблемы меняющейся автомобильной отрасли

Устойчивость бизнес-модели Brose, ориентированной на решение, будет зависеть от способности компании помогать OEM-производителям справляться с огромными проблемами, которые могут изменить суть автомобиля как средства передвижения, обеспечивающего его владельцу чувство независимости и свободы: рост международной конкуренции, новые технологии (интерактивные системы безопасности, подключение автомобилей друг

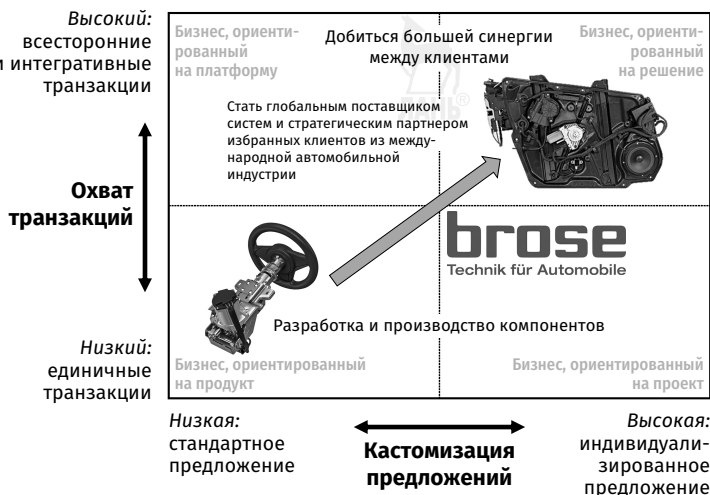
к другу, беспилотный автомобиль и т. д.), новые законодательные приоритеты (например, ограничения на использование автомобилей) и цифровизацией цепочки создания ценности (коммуникации роботов на конвейере, соединенных по сети автомобилей и т. д.). Все эти нововведения потребуют от поставщиков нового опыта, и они должны будут стать основным источником сложных и уникальных инноваций.

У поставщиков систем вроде Brose необходимость в инновациях и сокращении расходов даже увеличится. Цифровизация бизнес-моделей предложит новые возможности в этой области. Несмотря на уникальность решений Brose для каждой продуктовой линейки ее клиентов, ей придется чаще реализовывать синергию между различными клиентами, чтобы затраты на ее системы не превышали запланированные OEM-производителями.

На рис. 9.5 мы обобщили трансформацию бизнес-модели Brose из ориентированной на продукт в поставщика решений.

Благодарности

Мы благодарим Михаэля Рейфа (менеджера по закупкам и качеству поставщиков, Mercedes-Benz) за обратную связь, которая позволила нам лучше понять работу отрасли.



Источник изображений: Brose.

Рис. 9.5. Трансформация бизнес-модели Brose

Примечания

1. См. http://de.wikipedia.org/wiki/Brose_Fahrzeugteile; www.brose.com.
2. При менее требовательной концепции производства «точно вовремя» возможно планирование приблизительно на две недели вперед, что позволяет производить партии большего размера и находиться дальше от предприятия клиента.
3. P. Gao, R. Hensley and A. Zielke (2014). A road map to the future for the auto industry, McKinsey Quarterly, October.



Университет Санкт-Галлена: от образования как продукта к интегрированным образовательным решениям

Маркус Франк и Андреас Ломер

Университет Санкт-Галлена начал внедрять образовательные программы для руководителей высшего звена еще в середине XX века. Как и в других школах бизнеса, выпускники этого университета хотели продолжать диалог с преподавателями и быть в курсе актуальных тем менеджмента, финансов и экономического права.

Преподаватели, поддерживающие отношения с выпускниками, могли вести исследования, исходя из управленческих потребностей, тестировать новые методы и инструменты, анализировать результаты последних исследований, повышать навыки преподавания и создавать дополнительный доход, который можно инвестировать в исследования и развитие преподавательского состава. С этой целью институты университета разработали различные форматы программ со свободным набором, где руководители компаний и организаций получали представление о новейших знаниях в области бизнеса и делились опытом друг с другом.

Тенденция, возникшая в конце 1990-х годов, быстро набирала обороты в начале 2000-х, когда крупные компании и организации начали разрабатывать собственные программы обучения руководителей высшего звена. Компании хотели получить учебную программу, полностью соответствующую их потребностям в области повышения квалификации руководящих кадров в соответствии с бизнес-контекстом компании. Кроме того, в определенной степени под влиянием теракта в сентябре 2011 года крупные компании и организации стремились сократить риски и расходы на командировки для своих руководителей. В результате школы бизнеса начали разрабатывать программы, которые их преподаватели вели как часть собственных программ компаний, которые были сосредоточены вокруг контекста бизнеса компании и часто проводились под эгидой корпоративных университетов и академий. Во многих случаях подобные программы помогали участникам сделать шаг вверх по карьерной лестнице.

Институты и кафедры Университета Санкт-Галлена ухватились за возможность разработать первые индивидуализированные программы для своих корпоративных партнеров. Содержание курса и методы обучения были по большей части перенесены из программ со свободным набором, и использовались стандартные кейсы. Степень кастомизации по-прежнему была очень ограничена: в основном корпоративные клиенты могли выбирать

из относительно стандартизированного портфеля модулей курсов и составлять программу, соответствующую их потребностям, а также выбирать место проведения курса. Основу предложения составляло качество содержания обучающей программы. Кроме того, представители руководства клиента часто преподавали специфический для компании контент.

Люди, отвечавшие за открытые программы, принимали запросы от корпоративных клиентов и на кастомизированные программы университета. Со стороны же клиента отдел кадров, как правило, играл более ограниченную роль. Часто они были лишь отдаленно связаны с реальным бизнесом в различных подразделениях и воздерживались от активного участия в разработке программ. По большей части ею занимались школы бизнеса, чтобы быть ближе к реальности при составлении курсов.

Программы со свободным набором часто использовались для перекрестных продаж кастомизированных программ. Административные функции, организация, инструктаж лекторов, организация мероприятий и бухгалтерия были централизованы, чтобы создать масштаб за счет свободных и клиентских программ. Цены на клиентские программы были аналогичны свободным и включали лишь небольшую надбавку за кастомизацию. Основными затратами, определяющими цену, являлись гонорары лекторов и аренда помещений.

Первые кастомизированные программы включали основные темы, которые преподавались в проверенном и хорошо зарекомендовавшем себя формате аудиторного обучения с некоторыми элементами предварительного и последующего обучения. Задача по отбору участников и переносу обучения на рабочие места возлагалась на организацию-клиента. Интеграция программы в работу отдела кадров и процессы обучения и развития активно не поддерживалась. Программы, содержащие лишь зачаточные элементы кастомизации, благодаря стандартизации были легко воспроизводимы и адаптировались к различным уровням менеджеров. Отношения с клиентами ограничивались заключением сделки, поскольку обеспечение такой программы опиралось на четко определенные требования и стандартизированное содержание. В архитектуре обучения доминировали опытные и известные преподаватели, а также проверенные форматы и методы (кейсы, мини-опросы и т. д.). Соответственно управление отношениями с основными преподавателями и их институтами было крайне важно для успеха клиентских программ. Было необходимо быстро покрывать затраты, так как эти программы представляли собой простое расширение образовательных программ со свободным набором и привязка клиентов практически не происходила. Ценообразование было относительно прозрачным,

поскольку клиенты обычно считали, что гонорар преподавателей является основной статьей расходов.

В 2006 году начала свою деятельность Школа менеджмента, технологий и юриспруденции (ES-HSG). До этого институты, входящие в состав университета, проводили обучение топ-менеджеров децентрализованно. Однако этот подход вел к некоторой избыточности, так как программы частично пересекались и к одним и тем же HR-менеджерам обращались несколько менеджеров программ. Кроме того, недостаточная координация мешала включить программы обучения в международные рейтинги, приобретавшие все большее значение. Однако клиенты требовали улучшения координации и услуг и при выборе поставщика программ обучения все чаще обращались к рейтингам. В ответ на это была создана ES-HSG, ставившая перед собой две цели: во-первых, повысить привлекательность для потенциальных клиентов путем создания более интегрированного портфеля обучающих программ для руководителей высшего звена и укрепления своей позиции в Рейтинге европейских школ бизнеса газеты *Financial Times* (FT) (ставилась цель войти в десятку лучших к 2014 году), и, во-вторых, внести значительный вклад в финансирование университета в целом.

В плане оперативности эти две цели приводили к необходимости разрабатывать новые свободные и клиентские программы по принципу «снаружи внутрь», брать потребности клиентов и конкурентоспособность за начальную точку и менять доминирующую логику «изнутри наружу», то есть продвижение существующих контента и методологии на рынок кастомизированного бизнес-обучения. Качество обучения руководящих работников больше оценивалось с помощью не внутренних целей, а рынка, что отражало уровень удовлетворенности клиентов и методологию рейтинга FT, которая давала представление об успехах ES-HSG с помощью строгого процесса. Еще одним фундаментальным изменением стало введение централизованного маркетингового подхода для повышения заметности и охвата обучения топ-менеджеров. Этот подход включал центральный интернет-портал, полную обновленную программу всех предложений и информационную поддержку для всех запросов, касающихся бизнес-образования.

Область реально кастомизированных программ для корпоративных клиентов демонстрировала многообещающий рыночный потенциал как в плане разработки нового контента и форматов, так и создания достаточных новых доходов. ES-HSG вышла на этот рынок в 2006 году. Главным было привлечь специалистов по развитию бизнеса, имевших опыт руководителей на уровне совета директоров и глубокие знания сильных сторон университета и особенностей, касающихся исследований, контента и преподавателей.

Поставить клиента на первое место: от стандартизации к настоящей кастомизации

В первые годы ES-HSG обеспечивала корпоративные программы клиентов довольно стандартизированным контентом, однако к концу десятилетия стали наблюдаться изменения в сторону более индивидуализированного и зависящего от потребностей клиентов подхода к обучению руководящих работников.

Работа с клиентами: от стандартных лекций к индивидуальному обучению

Было очевидно, что клиенты в различных корпорациях (обычно международных и транснациональных) становятся все требовательнее к программам обучения руководящих работников, так как с развитием интернета выбор потенциальных поставщиков на рынке и их пакетов «решений» стал более прозрачным. Таким образом, помимо более специфического и гибкого контента, методологии или дидактики, необходимо было лучше понимать потребности клиентов. Это требование неизбежно вело к предложению консалтинговых услуг в отношении моделей обучения и развития, разработки и преподавания программ, модулей и учебных мероприятий и полного администрирования программ и академий. Для школы бизнеса это означало необходимость получения нового набора навыков по управлению клиентами на собственной базе, то есть необходимо было найти новый тип «архитекторов обучения». С помощью бывших консультантов, лидеров бизнеса и специалистов в области обучения и развития ES-HSG расширяла свои навыки в кастомизации обучения руководителей высшего звена для корпоративных клиентов. «Архитекторов» было необходимо тщательно отбирать, так как критерии отбора были многоаспектными: определенный возраст; опыт работы в организации, чтобы адекватно понимать клиентов и их потребности, и, наконец, опыт в области бизнес-образования и развития организаций, так как предстояло создавать сложную, но понятную модель обучения.

В результате тщательного отбора и адаптации новых сотрудников были получены компетенции по разработке модели обучения, в значительной степени отражающей запросы клиентов и одновременно достаточно гибкой в плане ограниченных ресурсов. Клиентские программы больше не были направлены на передачу знаний, а представляли собой путь, в котором наращивались и развивались индивидуальные навыки и организационные

компетенции. Важную роль на этом пути играли технологии, поскольку позволяли школе лучше удовлетворять потребности клиентов в программах обучения благодаря гибкости, производительности и эффективности, включая собственный брендинг. Если в 2010–2011 годах в кастомизированный процесс обучения были внедрены платформы обучения и модули электронного обучения, то в последующие годы появились такие решения, как Virtual Launch, виртуальная аудитория на основе веб-технологий с популярными возможностями (Illustra TV), и был создан портал знаний 1place2learn под совместным брендом.

Для всех значимых тем управления и работы руководителей были разработаны и подготовлены к применению матрица методов обучения (лекции, видео, кейсы, тренинги, практическое обучение, коучинг и т. д.) и режимы обучения. Гибкость решения и равномерность процесса имели высокий приоритет для членов команды, однако жизнь показала, что, если согнуть ветку слишком быстро, она может с резко спружинить назад. Попытки убедить клиентов с помощью ярких презентаций новых подходов или рекламы новых технологий, отдельной или в рамках конкретной программы, не были приняты благосклонно, так как клиенты не всегда находились на том же уровне, что сотрудники школы. Таким образом, новый подход в отношении клиентов приходилось применять осторожно и терпеливо.

Продажа кастомизированных решений представляла проблему на высокофрагментированном и конкурентном рынке бизнес-образования. Традиционно эти программы разрабатывались в ответ на запросы по предложениям или прямые запросы клиентов. Они по-прежнему рассматривались как многообещающий канал, в том числе для расширения международной зоны влияния, но отдел клиентских программ старался проактивно обращаться к потенциальным клиентам, расширяя исследования поведения различных отраслей и развития особенно интересных компаний. Команда отдела клиентских программ разработала концепцию «известных желаемых партнеров».

Вспомогательные службы: от масштабируемого стандартного контента к кастомизированным идеям

За пару месяцев команда отдела клиентских программ отреагировала на меняющуюся клиентскую среду. Она адаптировала, где возможно, схемы моделей обучения и кастомизированные решения к потребностям организаций. Даже клиенты с богатым опытом в области обучения руководителей высшего звена не должны были почувствовать стандартизацию в моделях программ и обучающем контенте. Однако кастомизация, кроме того,

предполагала достаточные изменения в работе тех, в чью задачу входила реализация решений, а именно преподавательский состав.

Сильная исследовательская база больше не была единственной движущей силой кастомизированного подхода к обучению топ-менеджеров, так как от преподавателей требовалось тщательно рассматривать требования клиентов и соответствующим образом корректировать контент. Большинство преподавателей относились к «заинтересованной группе» и с готовностью адаптировали свой стандартный контент в соответствии с пожеланиями HR-отделов и компаний, однако имелась и группа «незаинтересованных» преподавателей, неохотно корректировавших свои лекции. Основная причина заключалась в различии приоритетов и ограниченном времени, так как преподавателям приходилось удовлетворять многочисленные запросы, в том числе на обучение по программе бакалавриата и магистратуры, вести фундаментальные исследования и публиковаться, а также вести проектную работу (консультирование и/или обучение) для финансирования своих институтов. Кроме того, возможности для финансового стимулирования были ограничены и не всегда помогали команде отдела клиентских программ привлечь преподавателей. Чтобы эффективно управлять преподавательским составом, члены команды, по крайней мере на уровне директоров, должны были занимать более высокую должность. Несмотря на все эти проблемы, отдел клиентских программ демонстрировал высокий энтузиазм, выполняя работу для каждого клиента индивидуально. Разработанные предложения и обсуждения, проводившиеся с представителями клиентов, ясно демонстрировали значительный сдвиг в направлении большей индивидуализации и адаптируемости обучающих программ.

По мере того как разработка программ становилась более клиентоориентированной, она требовала большего вовлечения клиента и совместной работы с ним. Этап концептуализации совершенствования организационной структуры или обучения руководящих работников мог занять больше времени и потребовать четких обязательств со стороны клиента. Преподаватели активно искали возможностей привлечь участников к опросам, значимым для их кафедр, или написанию кейсов о собственном опыте руководства. Кроме того, команда отдела клиентских программ добивалась более тесного совместного планирования с клиентами, чтобы связать воедино всю информацию о бизнесе компании и убедиться, что обучение прошло результативно.

Механизмы монетизации: проблемы с ценообразованием

Ценообразование по-прежнему оставалось большой проблемой, так как клиенты (по большей части) были чувствительны к ценам — тем более что обучение в швейцарских школах бизнеса стоило немного дороже, чем в евро-зоне. Таким образом, предлагаемые услуги должны были быть конкурентоспособными, но более индивидуализированными. Иначе говоря, следовало уделять больше внимания затратам на разработку проекта и концепции, несмотря на то, что затраты на преподавание оставались высокими.

Клиенты и их программы в школе бизнеса демонстрировали разные коэффициенты прибыльности. Некоторым клиентам требовалось больше помощи, чем другим, в зависимости от степени их продвинутости и уровня зрелости процессов обучения руководящих работников, а также их готовности взять на себя значительную часть ответственности за план программы. Однако первоначально клиенты не платили за подобные услуги и поддержку. Эту деятельность следовало закладывать в цену и очень внимательно следить за ней, чтобы гарантировать прибыльность.

Бизнес-образование как интегрированное решение: разработка кастомизации, обусловленной воздействием

Поскольку клиенты школы были подвержены большей волатильности рынка в результате в том числе быстрого роста цифровых предложений и решений, эти факторы дестабилизации влияли на школу бизнеса в той же мере. Для отдела клиентских программ это означало еще одну трансформацию ее бизнес-модели и требовало больше внимания к воздействию, которое они оказывал на клиента на различных уровнях. Казалось, что чистому обучению — в очной или виртуальной форме как способу расширения индивидуальных компетенций и организационных возможностей, каким бы индивидуализированным оно ни было, — приходит конец.

Кроме растущей ценовой конкуренции и запросов некоторых клиентов на аутсорсинг обучения для руководителей высшего звена, стало более глобальным и комплексным повышение квалификации руководящих кадров и совершенствование организационной структуры так же, как к обучению и развитию внутри организации росли требования в плане реального воздействия на бизнес через совместные действия со школами бизнеса. Советы директоров все чаще просили четких результатов, чтобы задачи обучения можно было связать с показателями бизнеса, которые будут получены в итоге. На достижение рентабельности инвестиций в обучение (ROLI)

отводилось не более двух лет, и ожидания росли. Наблюдалась заметная тенденция к повышению уровня профессионализма специалистов по обучению и развитию, которые выступали как настоящие партнеры по бизнесу, а также как партнеры школ бизнеса. Чтобы обеспечить воздействие обучения и стать предпочтительным поставщиком образовательных услуг, ESHSG решила расширить свой портфель услуг. Обучение по-прежнему находилось в центре предложения, но следовало добавить и другие услуги, в том числе технические средства обучения и индивидуальный коучинг. Однако было важно не только обеспечить эти услуги, но и тесно интегрировать их с программами обучения, чтобы все эти услуги следовали четкой и последовательной линии.

Работа с клиентами: от обучения к воздействию на бизнес

Услуги, предлагавшиеся отделом клиентских программ, становились все более индивидуализированными в соответствии с текущими или потенциальными проблемами бизнеса. Школа не намеревалась заниматься исключительно разработкой и преподаванием программ для руководящих работников в конкретное время на собственной базе. Вместо этого она планировала поддерживать клиента и его целевую аудиторию в зависимости от ключевых моментов — организационные возможности, индивидуальные компетенции или и то и другое — с помощью заново разработанной модели для трех уровней: обеспечение контент, его перенос в бизнес клиента (с учетом тем) и «спарринг» с целью решения индивидуальных вопросов в области управления и изменений (с учетом конкретных лиц). Таким образом, на глубокое понимание потребностей клиента отводилось много времени. Успех предложения оценивался относительно прямого воздействия на бизнес или индивидуального воздействия, которое можно было увидеть и измерить в цифрах и за которое школа бизнеса несла ответственность.

Некоторые из первых попыток нового подхода оказались одноразовыми, другие решения можно было продолжать, что было важно, так как они показывали — по свидетельствам участников и влиянию на соответствующие рынки, — что воздействия можно добиться. Кастомизация, обусловленная воздействием, была ответом на проблемы бизнеса, с которыми сталкивались клиенты, но доказать, что результаты программ развития и обучения были применены и воздействие достигнуто, можно было только на основе средне- и долгосрочных отношений с клиентами. Этот подход требовал взаимодействия на основе доверия между ответственными игроками со стороны клиента и школы. Тем не менее «одноразовые» программы не оставлялись

без внимания, так как рынок демонстрировал некоторый спрос на экономичные программы.

Несомненно, что работа с ключевыми клиентами и тесные взаимоотношения с клиентами в целом становились все важнее и позволили кардинально изменить условия игры (после принятия решения о выборе партнера). Будучи, скорее, спарринг-партнером для клиента — тестовым слушателем по вопросам организационного развития или запроса по обучению топ-менеджеров, — команда отдела клиентских программ формировала отношения, все более ориентированные на удержание клиента. Примеры клиентов показывают, что даже на этапе приобретения проекта близость к клиенту, его потенциал или явные проблемы бизнеса могут иметь решающее значение. Обсуждения по телефону, через Skype или FaceTime, при личных встречах или в переписке создает у клиента впечатление, что команда готова сделать больше, чем от нее ожидают, еще до того, как было объявлено об участии в рекламных выступлениях или подписан контракт.

Вспомогательные службы, устремленные в будущее: от лекций избранных экспертов к сетям

Навыки, необходимые как часть среды по управлению программами, продолжали совершенствоваться, и членам команды требовалось все больше знаний, чтобы справляться со множеством запросов клиентов. В «новом мире» уже не было достаточно навыков вроде методов ведения бесед (слушание и нужные вопросы), знаний индустрии и инновационных и проактивных предложений по разработке программы или методов решения проблемы клиента. Стало необходимо овладеть новым набором навыков, которые бы убедительно соответствовали новым интегрированным запросам мира бизнеса: развитие организации в целом и приведение в соответствие целей стали мантрой и набором инструментов для специалистов в области кадров; экономичное, но эффективное развитие интегративной стратегии для советов директоров и правлений; инновации и трансформация бизнес-модели для тех, кому нужен новый импульс на насыщенных рынках; управление подрывными методами с целью бросить кому-то вызов и цифровизация как новая мода в организациях.

В связи с этим сложным набором навыков и опыта, необходимых для удовлетворения запросов клиентов, резко возросла важность сетей. Потребность в абсолютно новых навыках, значительно превосходящих темы образования, сделала неизбежным и даже обязательным условием проактивное установление связей с внутренними институтами, с одной стороны,

и внешними научно-исследовательскими организациями, с другой. Поскольку школа бизнеса уже работала с многочисленными внешними поставщиками по прошлым и сегодняшним программам, глубокое применение и расширение банка знаний проходило легко, и Университет Санкт-Галлена все больше становился надежным партнером. Для этого команде понадобился еще один навык, а именно сетевые коммуникации. Была создана сеть, которая использовалась так, что позволяла довольно гибко и эффективно реагировать на запросы клиентов и изменения, вносимые в последнюю минуту. Специалистов университетских институтов, профессионалов третьих сторон и специализированные организации объединили в сеть потенциальных участников создания решения, оказывающего воздействие на бизнес клиента.

С 2013 года школа реализовала ряд проектов, в которых клиенты просили ее взять на себя роль «генерального подрядчика», интегрируя и приводя других партнеров в соответствие с требованиями проекта или взаимодействуя со школами-партнерами, располагающими дополнительным опытом и/или более выгодным географическим положением. Задача усложняется, если партнеры по рынку бизнес-образования крупнее и имеют хорошую репутацию. Чтобы убедить их согласиться стать субподрядчиком, в соответствии с пожеланиями заказчика, директорам программ и менеджерам по работе с ключевыми клиентами приходится добиваться доверия и расположения коллег. Благодаря дипломатическим методам и сетевым коммуникациям школе удалось успешно реализовать проекты, например, при поддержке Эшриджской школы бизнеса (Великобритания), Школы бизнеса Колумбийского университета (США) и ESSEC (Франция). Подобное сотрудничество свидетельствует о том, что ES-HSG способна обеспечить имеющимся и потенциальным клиентам эксклюзивные и продвинутые решения.

Гибкость при сотрудничестве с третьими сторонами с целью удовлетворения потребностей клиентов была и остается мощной движущей силой и, если они выживут, может стать важным активом школ бизнеса в будущем.

Механизмы монетизации

Трансформация в школу бизнеса, обеспечивающую кастомизированные, обусловленные воздействием решения и ориентирующуюся на удержание клиентов, необязательно подразумевает устойчивый поток дохода от клиентов. Ежегодно, несмотря на качество результатов и их последующее

воздействие, некоторые клиенты проводят переговоры по ценам с нуля и пересматривают портфель инструментов развития руководителей высшего звена.

Покрытие расходов при использовании кастомизированного процесса, обусловленного воздействием, или преподавании программ остается проблематичным. Лишь от небольшого числа клиентов удалось добиться обязательств по долгосрочному сотрудничеству и инициировать несколько проектов меньшего масштаба. Однако инициативы по кастомизации, обусловленные воздействием, могут быть прибыльными только в долгосрочном плане, так как требуют от школы и ее преподавателей высоких изначальных инвестиций. Соответственно необходимо выявлять клиентов, стремящихся к продолжительным отношениям и сотрудничеству с конкретной школой бизнеса.

Даже клиенты, установившие хорошие отношения со школой и испытавшие мощное воздействие на свои организации и индивидуальных участников обучения, заинтересованы в том, чтобы затраты были прозрачными. Хотя цены обычно разделены на типы услуг, чтобы их можно было сравнить с ценами других школ, от директоров программ и менеджеров по работе с ключевыми клиентами требуют более подробной информации о реальных затратах и марже. Таким образом, для большинства клиентов школы возможность комплексного подхода к вопросу решение–цена по-прежнему остается отдаленной.

Краткий обзор и взгляд в будущее

Отдел клиентских программ ES-HSG, посвященных обучению руководителей высшего звена и организационному развитию, предпринял двухэтапную трансформацию (рис. 9.6). На первом этапе он увеличил степень кастомизации. Затем повысил охват транзакций. В 2006 году, пытаясь выйти за рамки стандартизированных программ для корпоративных клиентов, школа проголосовала за отход от «массовой кастомизации» и предприняла первый шаг по направлению к индивидуализированному, проектноориентированному обучению и образовательным инициативам. Успешные продажи, прочные отношения с клиентами, инновационные решения и высокая степень интернационализации сделали ES-HSG конкурентоспособным игроком на высокофрагментированном европейском (в основном) рынке бизнес-образования. Организации были удовлетворены полученными результатами, и, по-видимому, стремление оказать воздействие на бизнес будет приобретать все большее значение.



Рис. 9.6. Трансформация бизнес-модели ES-HSG

На следующем этапе трансформации школа перешла к «кастомизации, обусловленной воздействием». Акцент сместился с тренингов или образовательных продуктов, какими бы кастомизированными они ни были, на оценку воздействия на отдельных участников и организацию в целом в кратко-, средне- и долгосрочном плане. Этот подход, ориентированный на решение, потенциально затрагивает три разных аспекта бизнес-образования (или скорее организационного развития): обучение руководителей, перенос их знаний в организацию и «спарринг». Мероприятия следовало разрабатывать таким образом, чтобы все заинтересованные участники процесса или инициативы видели, как он окупается в смысле воздействия.

Клиенты — представители отделов обучения и развития или функциональных подразделений — становятся более опытными в вопросах и потребностях обучения и организационного развития. Требования к взаимодействию с ответственными лицами организаций повысились, поскольку потребности в кастомизации у разных клиентов значительно отличаются. Если одни просто стремятся оптимизировать свои ежегодные программы, то другие ищут способы сочетать развитие индивидуальных компетенций своих менеджеров с расширением возможностей организации² или организуют серию образовательных мероприятий для повышения качества лидерства и помощи своим руководителям в успешном маневрировании в рамках конкретного проекта стратегических изменений. В любом случае,

какими бы разными ни были проекты и образовательные инициативы, клиентам всегда необходимы знания в области бизнеса и отрасли, они ожидают проактивных инноваций в методологии и дидактике и уже не являются посторонними наблюдателями, рассчитывающими, что школа бизнеса сама даст ответы на все вопросы.

По мере ускорения изменений в мире школы бизнеса и их клиенты должны быстрее реагировать на потенциальные подрывные события, а роль обучения топ-менеджеров и связанные с ним действия должны измениться в направлении большего воздействия за более короткий срок. ES-HSG твердо намерена удовлетворять новые потребности клиентов и трансформировалась в небольшую организацию, ориентированную на решения, способную оказать значительное воздействие. Будущее деловой среды покажет, сможет ли она занять лидирующее положение или адекватно адаптироваться.

Примечания

1. Следует отметить, что методика составления рейтинга FT в значительной степени (80%) опирается на оценку клиентов. Она проводится в беспристрастном, строгом и открытом сравнении с показателями других школ бизнеса, включенных в рейтинг.
 2. Среди других программ, обусловленных воздействием, с участием Xella и Amcor см. удостоенный награды совместный проект 2012 года с EFMD и Lonza и проект для Porsche Dealer Academy, получивший приз German Education Prize в 2016 году.
-



Часть IV

Как двигаться вперед



Как мы видели, трансформация бизнес-модели — непростое мероприятие. В этой книге мы уделяем много внимания тому, как следует изменить конфигурацию работы с клиентами, вспомогательных служб и механизмов монетизации компании, если она хочет преуспеть с новой бизнес-моделью. Однако примеры показали, что, хотя изменение конфигурации и необходимо, одного этого недостаточно для гарантированного успеха трансформации. Для запуска трансформации необходимо предпринимательская жилка, умение увлечь за собой. Предприниматели-лидеры пользуются невиданными возможностями, создавая новые комбинации, беря на себя инициативу во что бы то ни стало осуществить их и заряжая людей энергией действовать и выполнять революционную миссию по обеспечению своей организации устойчивого и выгодного роста в интересах всех участников¹.

В главе 10 мы сосредоточимся на особых задачах лидера, ведущего компанию по пути трансформации бизнес-модели. Мы приведем дополнительные примеры из нашего исследования, касающиеся типа предпринимателей-лидеров, подходящего для эффективных изменений бизнеса и радикальных изменений, которые требуют обновления базы компетенций компании и в то же время опираются на ее наследие, извлекая из него выгоду. Мы также поговорим о лидерстве, благодаря которому компания вдохновенно стремится к конечному результату трансформации, которое делает возможным и даже способствует некоей организационной передышке, необходимой для разработки новой бизнес-модели, и стимулирует развитие предпринимательской культуры, в которой инициаторы перемен находят и создают островки методов работы в новой бизнес-модели, которые стоит взять на вооружение. Подобное лидерство в духе предпринимательства резко выделяется на фоне повседневного управления операциями, направленного

на обеспечение эффективной работы, безопасности и устойчивого развития существующего бизнеса с использованием имеющиеся у компании компетенций и навыков. Предпринимательское лидерство является основным ингредиентом успешных трансформаций; носители такого лидерства вдохновляют людей, обуславливают изменения и руководят ими в разрозненных частях организации и, таким образом, создают фундамент трансформации, позволяющий управлять сдвигами в работе с клиентами, вспомогательных службах и механизмах монетизации компании. В главе 11 мы завершим книгу поэтапным руководством, которое можно использовать как практический инструмент трансформации бизнес-модели вашей организации.

Примечания

1. C. Linz (2012). Entrepreneurial leadership: Bridging start-up practice and academic research, Paper presented at third Dialogin Conference: Global Leadership Competence, Konstanz, Germany, 29 June.
2. Согласно Хиту и Хиту, «положительные моменты решают проблему “изобретено не здесь”». См. C. Heath and D. Heath (2010). How to Change Things When Change Is Hard, Random House, New York, p. 31.



Решение проблем трансформационного лидерства 10

*Исследование бизнес-моделей лежит на пересечении стратегии и предпринимательства*¹. Чтобы преуспеть в трансформации бизнес-модели, необходимы органичная контексту (со всеми мегатрендами) стратегия и предпринимательское лидерство (которое обуславливает результаты и реализацию новой бизнес-модели и мотивирует людей, участвующих в процессе изменений). Иначе говоря, при выборе правильного пути трансформации и желании *запечатлеть ожидаемую ценность* стратегия должна опираться на доскональное понимание конкурентной динамики. Более того, с предпринимательской точки зрения, необходим лидер, который вел бы сотрудников организации к *созданию ценности* для заинтересованных лиц посредством исследования, создания и использования возможностей, ассоциирующихся с процессом трансформации и намеченной бизнес-моделью.

Трансформация распространенным или собственным инновационным способом

Если компания планирует трансформацию бизнес-модели, команда руководства должна решить, как оно в будущем хочет позиционировать компанию по сравнению с конкурентами. Один из вариантов — последовать распространенной тенденции, то есть провести трансформацию так же, как ее проводит большинство компаний в вашей отрасли. Примером подобной стратегии является частичная трансформация Daimler из бизнес-модели, ориентированной на продукт, в бизнес-модель, ориентированную на платформу. Этот шаг был предпринят в то время, когда несколько автопроизводителей начинали создавать предложения сервисов мобильности с увеличенным охватом и платформы, например, сервис каршеринга компании BMW DriveNow. Генеральный директор компании Audi даже говорил, что к 2020 году 50% продаж компании будет приходиться на приложения, программное обеспечение, электронные системы и цифровые услуги. Основная тенденция следует

за неизбежным развитием индустрии. Если компания не следует ей, то рискует оказаться на обочине. То же самое относится к трансформации компании Хегох из бизнес-модели, ориентированной на платформу, в бизнес-модель, ориентированную на решения, которая также следовала за сдвигом рынка печатной индустрии с коммодизированных печатных платформ к управлению документооборотом и затем управлению процессами и, следовательно, аутсорсингу полных процессов, выходящих за рамки печати.

Альтернативная стратегия — идти собственным путем и дифференцировать свою трансформацию на фоне тенденций отрасли. Такие компании считают конкуренцию гонкой, и победителем в ней будет тот, кто сначала поставит под сомнение свою бизнес-модель, а затем сделает следующий инновационный шаг и создаст себе конкурентное преимущество. Именно это сделала компания Netflix, когда использовала данные цифровизации, чтобы отказаться от бизнес-модели, ориентированной на платформу, в пользу бизнес-модели, ориентированной на продукт, и начала производить эксклюзивный контент (рис. 7.4). Netflix с самого начала строила свой бизнес на прогнозной аналитике, чтобы вывести его на следующую траекторию роста, что позволило ей развивать инновационные и даже завоевавшие награды Emmy и Golden Globe предложения. Или возьмем трансформацию Knorr-Bremse из бизнес-модели, ориентированной на продукт, в бизнес-модель, ориентированную на решение, на что компания решилась в результате жестокой ценовой конкуренции в отрасли, которая увела многие компании, выбравшие путь дальнейшей стандартизации и производства отдельных компонентов, еще дальше в нижнюю левую часть матрицы, где расположена бизнес-модель, ориентированная на продукт. Knorr-Bremse решила не проводить такую трансформацию и не становиться производителем товаров, а выбрала противоположный стратегический путь повышения охвата и кастомизации. Принимая во внимание сдвиг на рынке, можно утверждать, что трансформация SAP в облачную компанию была неизбежной. Однако решительность и скорость реализации объединенной стратегии внутреннего и внешнего роста удивительна, особенно учитывая, что SAP не была первой на этом пути. В конце концов, инновационная «in-memory» платформа HANA сделала бывшего лидера корпоративных приложений еще и ведущим поставщиком баз данных и платформ, что способствовало развитию инноваций SAP и значительному росту бизнеса.

Из приведенных в этой книге примеров мы видим, что обе стратегии могут быть успешными и ни одна не превосходит другую. Выбор зависит от базы компетенций конкретной компании. Интересно отметить, что следование общей тенденции требует от компаний высокого уровня компетенций, позволяющих им выделиться на фоне конкурентов.

Если во всей отрасли происходит трансформация бизнес-моделей, то, как правило, здесь наблюдается активная консолидация. Особенно это касается трансформации с юга на север, так как бизнес-модели, ориентированные на платформу и решение, обычно имеют сильный сетевой эффект, где победитель получает все. Соответственно, номеру два или три по прибыльности остается мало места на рынке. Например, на автомобильном рынке крайне маловероятно, что через 10 лет мы увидим пять разных платформ мобильности, предлагаемых пятью OEM-производителями. Поэтому менеджеры Daimler прямо говорят, что их платформа moovel будет открыта для конкурентов, то есть сможет включать, например, услуги каршеринга BMW наравне с сервисом car2go Daimler. В этом и других случаях победит и станет стандартом на рынке лучшая платформа, а компания, владеющая и управляющая ею, получит большую часть прибыли. Таким образом, крайне важны четкость стратегических решений, их точная реализация и быстрое усвоение реакции рынка. Потенциальная отдача от стратегии следования основной тенденции очень высока, но и риск значителен.

Стратегия собственного пути подходит больше в случае жестокой конкуренции в доминирующей траектории трансформации бизнес-модели. Небольшие игроки особенно рискуют проиграть в битве, где победитель получает все. В этих случаях часто более удачным выбором бывает трансформация в бизнес-модель, где размер не имеет большого значения и где у конкурентов меньше опыта. В основном это относится к трансформации с запада на восток, где успеха добиваются самые гибкие игроки. В индустрии систем торможения, где работает Knorr-Bremse, крупным, в основном находящимся в Азии производителям товаров очень сложно внедрять и реализовывать индивидуализированные решения, так как их системы и процессы изменить непросто, и им трудно преодолеть препятствие в виде компаний-старожил, уже накопивших глубокие знания бизнес-процессов клиентов. Чтобы повести компанию путем, противоположным преобладающей в отрасли тенденции, требуется предпринимательская смелость, но, если вы видите соответствующий рынок и обладаете инновационными возможностями, этот путь может оказаться менее рискованным, чем тот, которым идут все.

Сосредоточьтесь на результатах и реализации

Во всех примерах наши собеседники подчеркивали, что верные пути стратегической трансформации и конфигурации вели к успеху, только если сопровождалась предпринимательским лидерством в масштабах всей компании.

Лидер должен быть постоянным источником энергии для трансформации, так как, если новая бизнес-модель оказывается успешной, многие конкуренты пытаются воспроизвести ее. Как мы видели на примере Netflix, одной трансформации бизнес-модели часто оказывается недостаточно, чтобы добиться успеха и сохранить лидерское положение.

По нашим наблюдениям, чтобы подготовить свою команду к трансформации, любому лидеру необходимо усвоить три урока.

Во-первых, *развивая новые сильные стороны, необходимо ценить старые*. В отличие от стартапов, у компаний-старожилов имеется наследие. Чтобы сделать его своей сильной стороной, важно ясно дать понять всем сотрудникам компании, что в результате трансформации бизнес-модели все нынешние сильные стороны или давно работающие сотрудники не теряют своего значения в одиночку. Лидер должен помогать сотрудникам приспособиться и внести вклад в развитие новой бизнес-модели. В то же время важно, чтобы люди, пришедшие в компанию с новыми необходимыми ей навыками, воспринимались не как чужаки или враги, а как ценная поддержка на пути трансформации. Следовательно, лучше избегать сильного чувства внутренней конкуренции и способствовать взаимному интересу, поддержке и доверию. Например, новое подразделение мобильности Daimler moovel по-прежнему в большой степени обособлено от производственных подразделений. Когда мы говорили с одним из региональных менеджеров по продажам, он подчеркнул, что не считает подобные услуги конкурирующими (хотя, возможно, продаст меньше машин, если конкуренты окажутся успешными), а рассматривает их как способ лучше узнать потребности клиентов в мобильности и в будущем предложить им новые виды автомобилей и услуг.

Во-вторых, лидеры трансформации должны напоминать своим компаниям о миссии клиентоориентированности. Заявления о миссии обычно бывают очень широкими и охватывают широкий круг заинтересованных лиц. Для успешной трансформации бизнес-модели в центр всего следует поставить клиентов, по крайней мере в период перемен. Каждый в компании должен думать, что еще можно сделать по-новому, чтобы удовлетворить потребности клиентов или решить их проблемы лучше, чем раньше. Например, Netflix с самого начала руководствовалась очень четкой и конкретной миссией: «Дайте людям то, что они хотят, когда они хотят и в той форме, в какой они хотят». FUNDES является интересным примером компании, сконцентрировавшейся во время трансформации не только на клиентах, но и на преимуществах для общества. В примере описано пережитое лидерами напряжение в связи с отличающимися и даже отчасти противоречивыми миссиями. FUNDES помогло то, что сотрудники фонда продолжали

руководствоваться глубоко укоренившимся в их умах равнодушием к общественным проблемам при трансформации, ориентированной на клиентов.

В-третьих, важно *завязать крепкие и устойчивые внутренние и внешние отношения* с нужными людьми. Устойчивая трансформация бизнес-модели может быть достигнута только путем тесного взаимодействия между подразделениями, отделами, партнерами, поставщиками и клиентами. Таким образом, следует преодолеть узость мышления². Под влиянием начавшейся в 1990-х цифровой революции мы движемся к гораздо более горизонтальному миру, миру сетей, где все (*интернет людей*) и всё (*интернет вещей*) могут коммуницировать. Классические границы, такие как отделы, компании и даже отрасли, утрачивают значение. Необходимо, чтобы у лидеров было больше способностей к сотрудничеству для поддержания заинтересованность и вовлеченность десятков стратегических партнеров экосистемы. Они должны обеспечивать высокую степень прозрачности в рамках организации. На этапе трансформации, когда многое меняется, крепкие связи помогают координировать усилия. Хорошим тому примером является случай LEGIC. Успешная трансформация бизнес-модели компании стала возможной благодаря тому, как она использовала имевшуюся у нее сеть партнеров и комбинировала ее с новыми стратегическими партнерами и операторами мобильных сетей.

В главе 11 мы вернемся к конфигурированию новой бизнес-модели и поделимся инструментом, который помог нам на многих семинарах в компаниях структурировать и поддерживать обсуждение лидеров трансформаций бизнес-моделей и их команд.

Примечания

1. B. Demil, X. Lecocq, J. E. Ricard and C. Zott (2015). Introduction to the SEJ special issue on business models: Business models within the domain of strategic entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, pp. 1–11.
2. По словам Боланда и Коллопи, «создание пути обязательно требует сотрудничества среди партнеров, каждый из которых привносит в проект уникальный опыт и таланты. Без сотрудничества, выходящего за рамки дисциплин, организаций и взглядов, проект имеет ограниченные возможности для поиска новых решений». См. R. J. Boland and F. Collopy (2004). *Toward a design vocabulary for management*, in *Managing as Designing*, ed R. J. Boland and F. Collopy, Stanford University Press, Stanford, CA, pp. 265–76.

Пособие по трансформации бизнес-модели

11



Это пособие разработано как поэтапное руководство и включает: 1) оценку текущего положения; 2) выявление вариантов будущих бизнес-моделей; 3) разработку пути трансформации и 4) действия по его реализации.

Этап 1. Где вы находитесь сегодня?

На этапе 1 необходимо лучше вникнуть в существующее положение дел. Опираясь на типологию бизнес-моделей, мы разработали краткий опросный лист, который позволит вам *определить состояние вашей компании по шкале охвата и кастомизации*. Как отмечалось, маловероятно, что вы находитесь в какой-либо из крайних точек. Многие компании развивают свои бизнес-модели, и со временем они приобретают разную степень охвата и/или кастомизации. Поэтому крайне важно определить свое точное состояние на сегодняшний день — не в целом, а конкретно в отношении работы с клиентами, вспомогательных служб и механизмов монетизации.

Первая часть опросника относится к характерным особенностям и сферам работы с клиентами в рамках действующей бизнес-модели. Чтобы оценить степень охвата, задайте следующие вопросы: 1) интегрирует ли предложение многочисленные элементы для обеспечения качественных комплексных услуг; 2) существует ли привязка каждого клиента с помощью высокорезультативной частоты транзакций; 3) включается ли систематически оценка степени удержания клиентов в большинство деловых процедур? Следующие вопросы помогают оценить степень кастомизации: 4) сколько опций предложения приходится адаптировать к своим потребностям каждому клиенту; 5) до какой степени компания дифференцирует себя на рынке и выходит за рамки массовой кастомизации благодаря гибкости; 6) поддерживает ли отдел продаж широкий выбор в рамках комплексного предложения путем активного диалога с каждым клиентом?

Во второй части опросника анализируется работа вспомогательных служб. В отношении степени охвата задайте себе следующие вопросы: 7) имеет ли компания основание в виде крепкой и общедоступной архитектуры, поддерживающее интеграцию множества элементов комплексного предложения и 8) насколько успех компании зависит от организации сильных и надежных стратегических партнеров? Чтобы оценить степень кастомизации, следует задать следующие вопросы: 9) делаете ли вы акцент на достижение гибкости и индивидуальности больше, чем на реализацию экономии от масштаба, и 10) насколько НИОКР движут потребности целевых клиентов, то есть ведутся под влиянием рынка, а не благодаря техническим возможностям компании? Например, разрабатываются ли совместные инновации или идет процесс сотворчества с клиентами?

Третья часть опросника относится к *применяемым механизмам монетизации*. Степень охвата можно оценить с помощью следующих вопросов: 11) опирается ли бизнес на устойчивые, долгосрочные возобновляемые потоки доходов; 12) покрываются ли расходы на транзакции в течение всего жизненного цикла, а не первой сделкой; 13) опирается ли ценообразование на смешанные расчеты по всем элементам предложения?

Вопросы, направленные на оценку степени кастомизации, включают следующие: 14) вашими ценами движет готовность клиентов платить за продукты и услуги или ценообразование конкурентов; 15) превышают ли переменные затраты компании фиксированные?


Опираясь на 15 оценочных вопросов первого этапа, можно рассчитать оценку охвата и кастомизации, как показано в шаблоне опросного листа на рис. 11.1. Результат поможет вам определить, какую бизнес-модель вы используете в настоящее время и какой будет отправная точка пути трансформации. Если обе оценки окажутся ниже 3, вы используете бизнес-модель, ориентированную на продукт; если обе оценки выше 3, это бизнес-модель, ориентированная на решения; если оценка охвата выше 3, а кастомизации ниже 3, это означает бизнес-модель, ориентированную на платформу; если оценка кастомизации выше 3, а охвата ниже 3, речь идет о бизнес-модели, ориентированной на проект.

Этап 2. Где вы хотите оказаться?

Определив, каким типом бизнес-модели вы пользуетесь сейчас, важно понять, какая бизнес-модель принесет компании успех в будущем. Каждая бизнес-модель имеет свои сильные и слабые стороны, требования и трудности.

ЭТАП 1. ДЛЯ НАЧАЛА, ГДЕ ВЫ НАХОДИТЕСЬ СЕГОДНЯ?

Пожалуйста, оцените текущую работу с клиентами, вспомогательные службы и механизмы монетизации вашей бизнес-модели

	 Полностью несогласен					Полностью согласен					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Работа с клиентами											
1. Наше предложение включает много элементов.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
2. Наши клиенты связаны с нами серией частых транзакций.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. Мы систематически оцениваем степень удержания клиентов.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. У клиентов есть широкий и гибкий выбор в рамках нашего предложения.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
5. Наше уникальное торговое предложение отражает способность адаптировать свои продукты и услуги.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. В процессе продаж мы ведем тесный диалог с клиентами.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Вспомогательные службы											
7. Нашей основной компетенцией является общедоступная архитектура, интегрирующая комплексное предложение.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
8. Наш успех в значительной степени зависит от вклада и дополняющих предложений партнеров.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9. Наши операции направлены на увеличение гибкости, а не масштаба.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
10. Нашими НИОКР движут специфические требования отдельных клиентов.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Механизмы монетизации											
11. Мы получаем от своих клиентов долгосрочные потоки доходов.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
12. Наши затраты на транзакции покрываются только со временем.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
13. Наши цены опираются на смешанные вычисления, интегрирующие все элементы предложения.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
14. Нашими ценами движет готовность клиентов платить, а не ценообразование конкурентов.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
15. Мы имеем скорее переменные, чем фиксированные затраты.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

Разделите на 8

Разделите на 7

Оценка охвата

Оценка кастомизации

Рис. 11.1. Образец опросного листа для этапа 1

Их стоит обдумать и сравнить с навыками и компетенциями, имеющимися в вашей организации.

Мы доказывали, что на трансформацию бизнес-модели влияют внешние мегатренды, такие как цифровизация и физикация, а также сервисизация и продуктивизация. Второй опросник позволит вам оценить, до какой степени ваша компания и отрасль подвержены этим трендам. Он дает первое представление о том, в каком направлении может развиваться ваш бизнес, учитывая будущую степень охвата и кастомизации. Сложно спрогнозировать, что принесет будущее, однако, судя по нашему опыту, многие предприниматели-лидеры обладают сильной интуицией в отношении будущего своего бизнеса и с выгодой воспользовались руководством по выбору описанного здесь подхода к трансформации, чтобы структурировать свои оценки. На этом этапе важно освободиться от преобладающей логики и ограничений основного бизнеса прошлого и непредвзято и объективно оценить, какая бизнес-модель будет лучше всего подойдет для вашей компании (пока не рассматриваем переход на нее). На рис. 11.2 предложен образец второго опросного листа.

Первая группа вопросов относится к мегатренду цифровизации. Чтобы определить, до какой степени цифровизация влияет на охват, следует спросить себя: 1) сможет ли цифровизация значительно сократить затраты на передачу и совместное использование ценности (предложений); 2) позволит ли цифровизация крепче привязать клиентов к компании (эффект привязки); 3) готовы ли клиенты к долгосрочному сотрудничеству со своими поставщиками продуктов и услуг; 4) поможет ли цифровизация дифференцировать продукты и услуги на конкурентной арене, не ограничиваясь свойствами оборудования (например, с помощью дополнительных свойств, таких как сообщества и т. д.)?

Как мы предполагали, цифровизация также может влиять на кастомизацию. Поэтому спросите себя: 5) смогут ли большие/интеллектуальные данные и анализ клиентов обеспечить их более глубокое понимание, что помогло бы запустить предложения, близкие к их потребностям и покупательскому поведению; 6) увеличат ли новые технологии возможности клиентов и знания о потребностях клиентов, повысив прозрачность и помогая клиентам активно выражать свое мнение о продуктах и услугах онлайн в блогах, на форумах, в твитах, чатах и т. д.; 7) сможет ли цифровизация обеспечить новые технические возможности для достижения большей гибкости и регулируемости продуктов и услуг?

Вторая группа оценок применяется к мегатрендам сервисизации и продуктивизации. Вопросы, направленные на выяснения их влияния на степень охвата, включают следующие: 8) до какой степени новые возможности, которые возникнут в результате дополнительных услуг, добавляющих ценность,

ЭТАП 2. ГДЕ ВЫ ХОТИТЕ ОКАЗАТЬСЯ?

Пожалуйста, оцените, как мегатренды влияют на радикальные изменения в вашем бизнесе или отрасли

	Полностью несогласен		Полностью согласен			
	1	2	3	4	5	
Воздействие цифровизации						
1. Благодаря цифровизации затраты на передачу и совместное использование продуктов снижаются экспоненциально.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. Новые технологические решения позволяют компании легче, чем раньше, привлекать к себе клиентов.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. Клиенты с большей готовностью участвуют в долгосрочном сотрудничестве с поставщиками.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. Возникают новые возможности дифференцировать предложение на рынке, не ограничиваясь продуктами.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. Технологический прогресс обеспечивает более глубокое понимание клиентов с целью дальнейшей кастомизации предложений.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. Равновесие сил смещается в сторону клиентов, так как они активно обсуждают и комментируют наши предложения в онлайн-сообществах.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7. У нас мало технических возможностей стандартизировать свои предложения.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Воздействие на сервисизацию и продуктизацию						
8. У нас есть возможности дополнить наши продукты услугами, добавляющими ценность.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9. Клиенты стремятся к заключению длительных сервисных контрактов и отношений.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10. Клиенты просят об участии в создании предложения и реализации услуг на их базе.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11. Клиенты заинтересованы в получении надежных результатов на определенном уровне обслуживания, а не во владении продуктом.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
12. В нашем сегменте рынка эффект от масштаба имеет меньше значения, так как клиенты предпочитают индивидуализированные комплексные решения.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
13. В качестве поставщика мы становимся более зависимыми от наших клиентов.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
14. В нашем сегменте бизнеса масштабируемость услуг с помощью повторно используемых шаблонов не работает.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Разделите на 6			Разделите на 8		
	Оценка охвата			Оценка кастомизации		

Рис. 11.2. Образец опросного листа для этапа 2

дополняют существующее предложение; 9) стремятся ли клиенты к продолжительным сервисным контрактам и отношениям в течение всего жизненного цикла продукта? Кроме того, кастомизации способствует; 10) участие

клиенты или желание участвовать в процессах создания и инноваций и реализации услуг на своих предприятиях; 11) если основной интерес клиентов заключается не во владении продуктом, а в надежном результате с определенным уровнем обслуживания; 12) если уникальные и аутентичные услуги повышают участие высококвалифицированных специалистов и клиентов готов платить за эти услуги; 13) если компании становятся более зависимыми от своих клиентов в связи со специфическими инвестициями и 14) если масштабируемость может быть достигнута за счет повышения стандартизации большего числа услуг (продуктизация), что позволит развивать воспроизводимые услуги, применяя повторно используемые шаблоны и, таким образом, сокращать оптимальную степень кастомизации.

Этап 3. Спланируйте путь трансформации

Определив начальную (этап 1) и конечную (этап 2) точку, спланируйте *путь трансформации*, соединяющий эти две точки. Как показывают примеры из практики, приведенные в этой книге, трансформация бизнес-модели редко бывает линейным одноэтапным процессом. Даже если компании нужно пересечь «только» меридиан или экватор, возможно, стоит обдумать поэтапный переход, что облегчит управление трансформацией. В главе 6 изложен наш взгляд на преимущества и недостатки поэтапного подхода, но решение о том, с какой скоростью, в какой последовательности и насколько радикально переходить на новую бизнес-модель, остается за лидером. Однако, как бы ни был спланирован путь трансформации, важно, чтобы команда руководства никогда не теряла из виду свои цели.

На рис. 11.3 изображен простой инструмент обсуждения пути трансформации на семинаре. На нем показан пример, как соединить начальную точку (этап 1) и целевое положение (этап 2).

Этап 4. Спланируйте действия

С первого этапа по третий делается стратегический выбор и принимаются стратегические решения. На этапе 3 для их реализации потребуется предпринимательское лидерство. Необходимо предпринять стратегические, организационные и управленческие действия по реализации трансформации бизнес-модели. В некоторых областях (например, работа с клиентами) компания, возможно, уже начала трансформироваться, в то время как в других

(например, вспомогательные службы) движение еще не началось. Таким образом, важно постоянно отслеживать прогресс трансформации, чтобы в конце процесса все аспекты работы с клиентами, деятельность вспомогательных служб и механизмов монетизации были приведены в стратегическое соответствие друг с другом и можно было полностью раскрыть потенциал новой бизнес-модели.

На рис. 11.4 приведен список действий по трансформации, рекомендованных в главах 4 и 5 в зависимости от направления трансформации (с юга на север, с севера на юг, с запада на восток, с востока на запад). Мы предлагаем простую схему отслеживания статуса, на которой различаются выполненные, выполняемые и еще не начатые или неудавшиеся действия. Она поможет вам контролировать положение вашей компании на пути трансформации бизнес-модели.

ЭТАП 3. СПЛАНИРУЙТЕ ПУТЬ ТРАНСФОРМАЦИИ

Пожалуйста, определите вашу нынешнюю и будущую бизнес-модель на карте трансформации бизнес-модели и спланируйте путь трансформации.

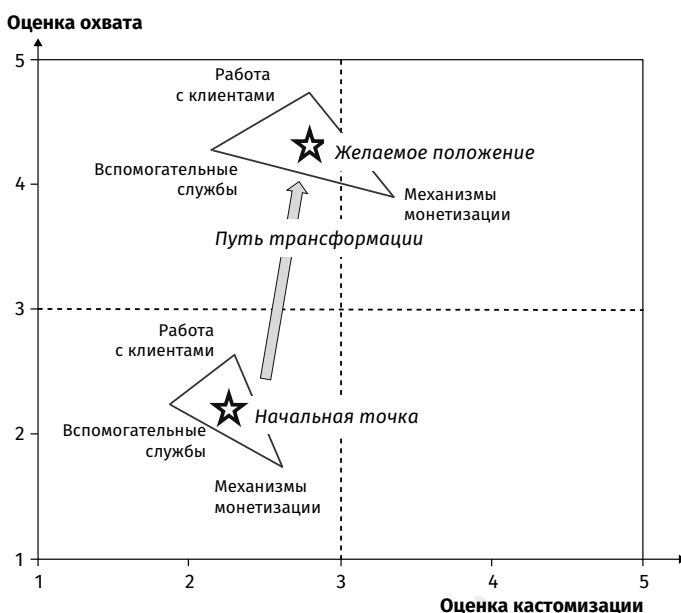


Рис. 11.3. Шаблон для этапа 3



На этом мы завершаем описание возможного пути трансформации. Цель этого пособия — поддержать вас в роли лидера трансформации, предложить структуру и стратегические ориентиры и помочь вам мастерски провести трансформацию бизнес-модели. Это универсальные шаблоны, которые нужно корректировать для каждого конкретного случая. Мы уверены, что применять пособие в сочетании с теоретической частью и примерами гораздо эффективнее, чем начинать с чистого листа. Мы уверены, что трансформация вашей бизнес-модели станет образцом, на котором мы все сможем поучиться. Желаем удачи!

ЭТАП 4. ПЛАНИРУЙТЕ И КОНТРОЛИРУЙТЕ СВОИ ДЕЙСТВИЯ

Пожалуйста, следите за действиями в рамках трансформации и отмечайте цветом каждое действие (зеленый — выполнено, желтый — в процессе, красный — не выполнено).

ТРАНСФОРМАЦИЯ С ЮГА НА СЕВЕР

Работа с клиентами

- Развивать и обеспечивать клиента интегрированным комплексным процессом или пользовательским опытом.
- Руководить целостным предложением из собственных элементов и с помощью поставщиков сопутствующих услуг и интегрировать его.
- Внедрить подход, ориентированный на привлечение и удержание клиентов с помощью превосходного впечатления по каждой точке соприкосновения.

Вспомогательные службы

- Получить контроль над ведущей платформой и архитектурным стандартом совместного пользования.
- Расширить базу компетенций фирмы (горизонтальную) и создать эффективную экосистему поставщиков сопутствующих услуг.
- Внедрить операции по управлению клиентским процессом или пользовательским опытом (интегрированным, комплексным).

Механизмы монетизации

- Создать потоки доходов за счет абонентской платы.
- Создать интегрированную систему ценообразования на основе модели потребления по подписке.
- Сосредоточиться на жизненных циклах прибыльных клиентов.

Рис. 11.4. Шаблон для этапа 4

ТРАНСФОРМАЦИЯ С ЗАПАДА НА ВОСТОК**Работа с клиентами**

- ☒ Создать широкое, гибкое, ориентированное на услуги предложение.
- ☒ Улучшить возможности адаптировать гибридное предложение к индивидуальным потребностям клиентов.
- ☒ Обеспечить прямой доступ к клиентам и диалог с ними.

Вспомогательные службы

- ☒ Сделать производство и операции гибкими.
- ☒ Улучшить возможности по обработке и реализации клиентских требований.

Механизмы монетизации

- ☒ Перейти к моделям ценообразования, в которых цена отражает готовность клиентов платить за кастомизацию.
- ☒ Переключить внимание с фиксированных затрат на переменные, связанные с заключением соглашения.

ТРАНСФОРМАЦИЯ С СЕВЕРА НА ЮГ**Работа с клиентами**

- ☒ Разработать убедительное ценностное предложение для одиночных стандартизированных предложений.
- ☒ Найти новые деловые возможности для продуктов и услуг компании.
- ☒ Сделать акцент на компетенции при привлечении новых клиентов для одноразовых сделок.

Вспомогательные службы

- ☒ Разрабатывать новые компетенции для получения конкурентного преимущества по каждому продукту и услуге (вертикальные).
- ☒ Внедрить вертикаль управления поставщиками в тесном сотрудничестве с поставщиками.

Механизмы монетизации

- ☒ Создать систему краткосрочного планирования денежных средств и достаточных денежных резервов.
- ☒ Оценить покрытие затрат для жизненных циклов продуктов и услуг.
- ☒ Внедрить более простые и прозрачные с точки зрения затрат модели ценообразования.
- ☒ Следите за действиями в рамках трансформации и отмечайте цветом каждое действие (зеленый — выполнено, желтый — в процессе, красный — не выполнено).

Рис. 11.4. Шаблон для этапа 4 (продолжение)

ТРАНСФОРМАЦИЯ С ВОСТОКА НА ЗАПАД**Работа с клиентами**

- ☒ Создать новое, улучшенное стандартное предложение.
- ☒ Внедрить масштабируемый метод продаж с минимальным контактом.
- ☒ Разработать широкий ассортимент сопутствующих каналов, не противоречащих офлайн- и онлайн-продажам.

Вспомогательные службы

- ☒ Заменить людей машинами.
- ☒ Трансформировать услуги и контент в повторно используемые элементы.
- ☒ Разработать систему управления знаниями и создать культуру обмена знаниями.

Механизмы монетизации

- ☒ Выявить и установить конкурентоспособную цену.
- ☒ Активно управлять фиксированными затратами.

Рис. 11.4. Шаблон для этапа 4 (окончание)



**Линц Карстен,
Мюллер-Стивенс Гюнтер,
Циммерман Александр**



РАДИКАЛЬНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Адаптация и выживание в конкурентной среде

Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *А. Василенко*
Корректор *Е. Аксёнова*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

Подписано в печать 23.11.2018.
Формат 70 × 100 $\frac{1}{16}$.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 19,5 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблицер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7(495)980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Отпечатано в АО «Первая образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

Издательская группа «Альпина»



Услуги для бизнеса



Издательские услуги

- Издание корпоративных и подарочных книг
- Тиражи с интеграцией партнерского бренда
- Формирование корпоративной библиотеки
- Дистрибуция и продвижение книг на рынке

Корпоративная электронная библиотека

- Более 1200 книг и саммари в аудио- и текстовом форматах
- Разработка брендированного приложения компании
- Возможность непрерывного чтения на компьютере, планшете и смартфоне для сотрудников
- Подборки книг по матрице компетенций и системе грейдов
- Снижение стоимости обучения сотрудников

Оптовая закупка книг

- Гибкие цены при оптовой закупке

Издательские услуги:

+7 (915) 282 63 27, email: creative@alpina.ru

Корпоративная электронная библиотека:

+7 (499) 685 46 32, email: lib@alpinadigital.ru

Оптовая закупка книг:

+7 (495) 980 53 54, email: zakaz@alpinabook.ru