Бизнес-модель – начало начал.

Владимир Лобуков.

Сертифицированный консультант по управлению.

Доктор делового администрирования.

26 марта 2012 г.

*Богат я, казны не считаю, а все ж не скудеет добро.*

*Николай Некрасов. Мороз, Красный нос.*

**Пролог.**

Принято считать, что успешной может быть та компания, которая предлагает своим клиентам качественную продукцию или услуги, имеет хорошо отлаженную систему управления, грамотный и мотивированный персонал, клиентоориентированную корпоративную культуру, современные производственные, коммерческие и ИТ-технологии и т.п.

Откуда же тогда берутся коммерчески успешные компании, у которых и товар как у всех, и директор без высшего образования, и с клиентами особо не церемонятся, и о современных технологиях управлении ничего не слышали, и из учетных систем только старые бухгалтерские счеты.

Бизнес-загадка…

Картина, конечно, несколько утрированная, но вспомните, как мы иногда смотрели на своих знакомых бизнесменов или конкурентов и недоумевали: - «Как они умудряются зарабатывать больше нас, проигрывая нам и по опыту, и по компетенциям, и по ресурсам и иногда даже возможностями. Наверное, им просто везет, как тому известному персонажу из русской сказке».

**У Вас есть бизнес-модель, мистер Фикс?**

Везение для бизнеса вещь важная, но многое объясняется еще и тем, какая бизнес-модель реализуется в компании.

Основа успешного бизнеса – это, прежде всего - его бизнес-модель. Чем удачнее бизнес-модель сама по себе, тем меньше требований (до определенного момента) она предъявляет к системе управления предприятием, к квалификации персонала и пр.

Удачными могут считаться бизнес-модели, которые способны приносить высокую прибыль на протяжении сколько-нибудь длительного периода времени (до нескольких лет). Именно высокая норма прибыли позволяет компаниям быть менее чувствительными к внутренним неэффективностям. Как сказал топ-менеджер одной из известных нефтяных компаний: - «…когда цена нефти переваливает за $80/ баррель, все разговоры в компании об эффективности заканчиваются…».

Но при этом надо понимать, что в самой бизнес-моделе способствует получению такой нормы прибыли.

Тема бизнес-моделей сравнительно новая, но, что интересно – бизнес-модели присутствуют в работе абсолютно всех компаний – и не так важно, осознаются ли они руководителями бизнеса или просто ведут их безымянной путеводной звездой к коммерческой удаче… или в другую сторону.

Когда предприниматели за столиком в кафе горячо обсуждают новый бизнес-проект и что-то рисуют на салфетке – они рисуют именно модель будущего бизнеса, пусть и неполную, пусть фрагментарную, но уже отражающую все принципиальные моменты.

Бизнес-модель показывает, как компания создает ценности для клиентов, как она при этом зарабатывает деньги и как защищается от быстрого копирования своих действий конкурентами.

Задача-минимум, решаемая бизнес-моделью – обеспечение конгруэнтности (соответствия) компании рыночному контексту в текущей и среднесрочной перспективе.

В качестве рыночного контекста могут выступать требования клиентов, потребительские свойства аналогичных товаров и услуг, действия конкурентов, существующие технологии, квалификация персонала и пр.

Это отличает бизнес-модель от стратегии, ориентированной и на более далекую перспективу и требующей гораздо более серьезных подходов к своей реализации.

Наша бизнес-практика показывает, что поддержание адекватности существующей бизнес-модели предприятия - более продуктивный путь, чем попытки реализации глобальных стратегий.

Задачи-максимум, которые могли бы решить прорывные бизнес-модели – от создания совершенно новых путей производства своих товаров и услуг и других способов удовлетворения потребностей клиентов - до революционных преобразований в своих отраслях.

Есть разные схемы представления бизнес-модели, но в общих чертах она выглядит так:

10. Структура расходов

7. Инфраструктура

4. Продукты, услуги

1. Целевые группы клиентов

11. Структура доходов

3. Механизмы, стимулирующие пассивные продажи

2. Каналы активных продаж

8. Ключевые ресурсы (дополнительные акценты)

6. Технологическая платформа

9. Механизм взаимодействия с партнерами и поставщиками

5. Предложение ценности для клиентов

(т.е. за что клиенты платят деньги именно этой компании)

Даже простое представление (формализация) этой модели в явном виде (в графической форме или в виде таблице) уже является ценным ресурсом для компании, т.к. наглядно отражает все основные элементы, влияющие на доходы, расходы и конкурентоспособность компании.

Например, из неструктурированной клиентской базы компании, поставляющей на рынок трансмиссионные группы товаров (подшипники, приводные ремни, цепи, смазки и пр.) выделили групповые признаки и разделили по этим признакам всех клиентов.

Выяснилось, что компания поставляет свою продукцию шести основным группам клиентов (это еще не целевые группы, они появятся позже – в результате оценки и осознанного выбора):

1. Промышленные предприятия, покупающие продукцию для собственных нужд (в качестве з/ч к машинам и механизмам).
2. Промышленные предприятия, покупающие продукцию как комплектующие для производства своих изделий.
3. С/х предприятия, закупающие продукцию для собственных нужд (в качестве з/ч к машинам и механизмам).
4. Предприятия, закупающие продукцию в качестве комплектующих для оказания услуг по ремонту машин и механизмов.
5. Предприятия, закупающие продукцию для розничной торговли.
6. Частные лица, приобретающие продукцию для собственных нужд.

И сразу же можно задать руководителю отдела продаж много интересных вопросов:

* сколько всего предприятий (на рынке присутствия компании) в каждой из клиентских групп и с каким количеством из них они работают;
* оценочные объемы бюджетов закупок (по продуктовой линейки компании) по клиентским группам и доля, достающаяся предприятию;
* структура выручки и прибыли по каждой клиентской группе;
* структура транзакционных издержек по каждой из клиентских групп;
* динамика по выручке и прибыли по каждой клиентской группе за последние 3 года;
* с какими клиентскими группами работают/не работают Ваши конкуренты. Почему?
* за какую клиентскую группу конкуренция наиболее острая. Почему?
* по каким классам (стандартам) обслуживания распределены клиенты;
* каким клиентским группам еще может быть интересна Ваша продукция;
* от каких клиентских групп можно отказаться, без особого ущерба для прибыли компании;
* с какими клиентскими группами Вы бы хотели работать;
* и еще разные другие вопросы…

Как Вы догадались, многие из этих вопросов остались бы без ответа. Но это и не страшно – если вопросы уже поставлены – на них можно начинать искать ответы.

Главное здесь то, что на этом этапе естественным путем происходит формирование требований и к классификации клиентов, и к отбору целевых групп, и к ведению карточек клиентов, и к маркетингу, и к учетным системам, и еще ко многим-многим вещам…

А ведь мы затронули только один элемент бизнес-модели – целевые группы клиентов.

Если пройтись по всем ее составляющим, можно найти много источников вдохновения для проведения тех или иных улучшений в своей компании.

**«Это** **мелочи**, **Ватсон**… **мелочи**. **Но нет ничего на свете важнее** **мелочей**!»

Сложно вот так сразу взять и прорваться в «правильную нишу» - для построения прорывной бизнес-модели требуется или сверхинтуиция или серьезная аналитическая работа, а чаще всего – и то, и другое вместе.

Гораздо легче сознательно и творчески переосмыслить все элементы уже существующей бизнес-модели, найти возможности и реализовать улучшения. И пусть эти улучшения не будут глобальными - множество значимых малых изменений по системному эффекту может оказаться сопоставимым со стратегическими преобразованиями.

Сила мелочей в том, что их много, а согласно любимому закону диалектики (тому, который про переход количества в качество) – изменение качества объекта происходит тогда, когда накопление количественных изменений достигает определённого предела.

Много маленьких изменений в существующей бизнес-моделе не требующих, как правило, особых временных затрат и механизмов проектной реализации, и следовательно, минимизирующих риски в случае ошибок и риски сопротивления изменениям, способны сильно удивить сначала Ваших клиентов, а потом и финансового директора, подсчитавшего квартальную прибыль.

Здесь имеются ввиду позитивные эмоции…

Ценность бизнес-модели не только в том, что она показывает реальное позиционирование компании на рынке и позволяет улучшить его рациональными способами, она одновременно является и мерилом адекватности внутреннего «устройства» компании.

Без бизнес-модели сложно оценить и систему управления компанией, и ее бизнес-процессы, и эффективность использования ресурсов, и конкурентоспособность предприятия и его оргкультуру, и много чего еще.

Например, при оценке степени управляемой сложности на одном из полиграфических предприятий была формализована его бизнес-модель, выделены ее объекты управления (т.е. то, чем надо управлять) и сформулированы требования к этим объектам управления, определяющих их способ реализации/состояния/ожидаемые результаты и пр.

Так, в разделе бизнес-модели «3. Механизмы, стимулирующие пассивные продажи» было выделено чуть больше 40 объектов управления и около 130 требований к этим объектам управления.

А при оценке системы управления выяснилось, что из этих 40 объектов управления компания реально хоть как-то воздействует не более, чем на 10 из них, т.е. эта деятельность явно недоуправляется.

Таким образом, уровень управляемой сложности, заданный бизнес-моделью к этой деятельности – реализовывался только на четверть от требуемого, а 75 % потенциала тихо дремала под убаюкивающую монотонность менеджеров коммерческой службы: - «…в отчетном периоде мы реализовали все наши возможности в этом направлении…».

Или другой раздел бизнес-модели – «5. Цепочки создания ценности» – они определяют требования к ключевым бизнес-процессам предприятия.

Например, в бизнес-моделе интернет-портала, специализирующемся на трудоустройстве квалифицированных специалистов, в качестве одной из цепочек создания ценностей присутствовала такая: - «Трудоустройство на работу, близкую к желаемым параметрам соискателя (компания, должность, з/п)».

С точки зрения тех, кто ищет работу – это ключевая ценность, однако процедуры сбора информации по обратной связи от соискателей, получивших работу с помощью данного интернет-портала и анализа их удовлетворенности новой работой в компании не было. А без этих данных нельзя не только подтвердить соискателям привлекательность данного интернет-ресурса, но и, по большому счету, - оценить свою собственную эффективность.

А представьте, что таких несоответствий в бизнес-процессах компании накапливается 50, или, скажем, 150 …

**А≠В, В≠С…**

Есть несколько типов бизнес-моделей (инновационные, инфраструктурные, ориентированные на взаимоотношения с клиентами и пр.) и часто проблемы предприятий заключаются во множественности несоответствий – бизнес-модель не соответствует рынку, а бизнес-процессы (в широком смысле) не соответствуют типу бизнес-модели. При этом «минус на минут» - плюса не дает.

Примеры из жизни:

1. Кондитерская фабрика - все как у всех - но в 2003 году новый владелец закупает в Германии 2 линии по производству вафельной продукции и через полгода объем продаж вырастает с 0 до почти 2 тыс. тонн в месяц.

Сработала инновационная бизнес-модель и четыре человека в отделе сбыта, без какой-либо рекламы, практически без компьютеров, сидящие только на окладах и символической премии, вагонами продавали продукцию по все стране.

Для того, чтобы инновационная модель работала - инновации должны быть постоянными, главное – первыми предлагать рынку то, чего еще ни у кого нет.

Если по каким-то причинам это не получается, надо вовремя уходить в другую бизнес-модель, например – ориентированную на взаимоотношения к клиентами.

Руководство компании посчитало, что оно купило бизнес-проездной и расслабилось на успехе.

В течение двух лет немецкие производители технологического оборудования поставили российским предприятиям еще 26 аналогичных линий и объем продаж на этом предприятии упал до 300 тонн в мес.

Запоздалые действия по созданию дееспособной коммерческой службы и выстраиванию системы дистрибуции должного эффекта не принесли, т.к. конкуренты, изначально выстраивавшие свои бизнес-модели не как инновационные, а как ориентированные на взаимоотношения с потребителями предложили им такие торговые условия, от которых те не смогли отказаться.

1. Сервисная компания, специализирующаяся на выполнение тендерных контрактов с РАО РЖД - это инфраструктурная бизнес-модель в чистом виде. Стабильный бизнес, грамотное руководство, но, при этом не учитывались особенности инфраструктурной бизнес-модели, что время от времени приводило компанию к чувствительным финансовым потерям. Какие это особенности:
* обычная бизнес-модель гибкая, многовариантная, в ней можно менять разные составляющие - от типов клиентов и продуктов до технологий и поставщиков. Инфраструктурная бизнес-модель более жесткая, предопределенная и сама диктует всем участникам свои требования и правила игры. Из-за этого такой тип моделей в России иногда называют «схемой». Бизнес-модель строят, в схему встраиваются. Основные деньги в «схеме» зарабатывает тот, кто ее создал и запустил;
* фиксированная цена генерального контракта от основного Заказчика не может быть увеличена ни при каких обстоятельствах. И свой доход с этого контракта надо суметь еще получить, т.к. в процессе выполнения обязательств риски неучтенных объемов работ, недобросовестности контрагентов, некачественных материалов и пр. компания принимает на себя.

Как правило, компании сами не могут изменить основные условия той инфраструктурной бизнес-модели в которой работают. Но в любой «схеме» почти всегда можно расширить зону личного комфорта. Для этого нужно знать все ее «узкие» места и искать и находить возможности для выхода из этих ограничений.

Инфраструктурная бизнес-модель накладывает определенные требования к внутренней организации деятельности компании – прежде всего к учетной системе и к финансовому управлению.

Как только компания получает свою часть объемов работ по контрактам, должна строиться финансовая модель, в которой просчитываются промежуточные и итоговые значения по доходной и расходной частям. С этого момента эти значения становятся целевыми установками для персонала компании.

Для их достижения разрабатываются мероприятия по финансовому маневру внутри модели, т.е. ищутся ответы на вопросы за счет чего и насколько можно уменьшить расходную часть (при обеспечении выполнения контрактных обязательств) и за счет чего и насколько можно увеличить доходную часть (при разумном росте уровня рисков).

Еще один интересный момент – в этой компании все говорили о клиентоориентированности. Интересно, зачем предприятию с инфраструктурной бизнес-моделью клиентоориентированность?

**Газель с золотыми копытцами.**

Раньше считалось, что великие открытия в науке случаются как озарения, теперь с развитием когнитивных технологий эти процессы, до известной степени, можно технологизировать - технологии по производству научных знаний развиваются очень динамично.

Это явилось одним из факторов, позволивших правительству Японии озвучить планы по получению японскими учеными к 2050 году не менее 30 Нобелевских премий.

В какой-то мере, эти же подходы справедливы и для бизнеса.

Много успешных бизнесов началось как бы «случайно» - сегодня их отцы-основатели охотно рассказывают о том, что «… мы и представить себе не могли, что уже через полгода от клиентов отбоя не будет…».

С помощью бизнес-моделей к таким же эффектам можно прийти рациональным путем.

В апреле 2007 года в журнале «Эксперт» вышла статья Андрея Юданова «Гении национального бизнеса» про компании - «газели[[1]](#footnote-1)» - ставшей знаковой темой для бизнеса.

К «газелям» относятся компании, которые растут темпами не ниже 20 % на протяжении не менее 5 лет. Это компании, которым удалось преодолеть спросовые ограничения в своем рыночном сегменте и выйти на оперативный простор. Не сдерживаемые спросом, они развиваются предельно высокими темпами, определяющимися только их способностью к наращиванию своей бизнес-активности.

С выходом на такие бизнес-модели основная задача системы управления предприятием заключается в воспроизводстве и обеспечении компании специфическими видами ресурсов (управленческими, компетентностными, инфраструктурными). Такие ресурсы часто нельзя просто купить на рынке – их приходиться выращивать внутри компании.

Успех компаний - «газелей» напрямую связан с открытием ими способа удовлетворения некой назревшей рыночной потребности, в качестве которой может выступать все, что угодно. Причем, это не зависит от состояния дел в их отраслях. Опыт показывает, что компании – «газели» умудряются создавать динамичные бизнесы вопреки всем неблагоприятным обстоятельствам даже в депрессивных и умирающих отраслях.

Компании - «газели» - неформально инновативны. Зарубежные исследователи этого феномена подметили, что компании - «газели» чаще всего получают конкурентные преимущества не на основе НИОКР и технологических инноваций, а на основе изменения своих производственных, маркетинговых, коммерческих и т.п. политик.

Другими словами – на основе переосмысления и изменения своих бизнес-моделей.

Технологии быстрого роста предполагают выявление всех значимых факторов в деятельности организации, влияющих на ограничение и увеличение спроса со стороны потребителей на товары и услуги компании.

Наша экономика еще слишком молодая - за двадцать с небольшим лет хаотичного роста все ниши просто не успели заполниться и неудовлетворенный спрос в той или иной степени присутствует во всех отраслях экономики.

Чтобы находить новые ниши, их нужно искать.

Бизнес-модель является для этого идеальным инструментом.

1. Термин введен американским экономистом Дэвидом Берчем в 80-х годах прошлого века. [↑](#footnote-ref-1)