

нако их подход к ним был диаметрально противоположным логике прежних действий.

Последовательность традиционного подхода следующая:

1. Получение рыночной доли.
2. Прибыльность как результат высокой рыночной доли.

Логика новаторов другая:

1. Определение того, что важно для потребителя.
2. Выявление, где можно получить прибыль?
3. Определение того, как можно получить рыночную долю на выявленном направлении?

Разница в последовательности отражает различные виды мышления. При традиционном подходе ориентация делалась на рыночную долю. Новаторы же основное внимание уделяют потребителям и прибыли.

Изучение того, как новаторы создавали устойчивый рост стоимости, может помочь в формировании иного способа мышления. Изучив их подходы, вы сможете получить более широкий арсенал стратегических и тактических действий, которые можно применить для создания следующей зоны прибыли, но уже в вашей отрасли бизнеса. Другими словами, опыт новаторов может помочь вам понять следующие аспекты.

- *Какие действия по проектированию своего бизнеса компании-производители, у которых наблюдается устойчивое снижение маржи, могут творчески скопировать с опыта изменения модели, осуществляемого GE, чтобы снова войти в когорту корпораций, умеющих добиваться наращивания прибыли?*
- *Какие принципы проектирования бизнеса использовал Николас Хайек (Nicolas Hayek), чтобы получить рост при-*

были на 20 процентов для «Swatch» там, где, как считалось, располагается устойчивая зона бесприбыльности?

- *Какие три изменения в проектировании бизнеса позволили «Coca-Cola» поднять за несколько лет ее стоимость с 10 миллиардов долларов до 150 миллиардов?*
- *Какая из двух моделей прибыли позволила корпорации «Disney» вырасти с уровня прибыли в 100 миллионов долларов до 3 миллиардов менее чем за 10 лет?*
- *Каким образом «Intel» регулярно удается изменять модель своего бизнеса и повысить собственную рыночную стоимость за последние 20 лет с 3 миллиардов долларов до 100 миллиардов?*

Во второй части этой книги вы получите ответы на эти вопросы, а также информацию, которая покажет вам, как творческие деятели бизнеса системно строят свое дело, ориентируясь на потребителя и прибыль, в результате чего растет акционерная стоимость их компаний.

В каждом примере акцент делается на стратегические и организационные проблемы, с которыми сталкивался каждый новатор, и с теми действиями, которые преобразователь совершил в ответ на их появление. Подобно многим творческим личностям в других областях человеческой деятельности, новаторы в бизнесе способны видеть те явления, которые другие люди видеть не могут. Изучая их успех, вы также можете многому научиться.

## ИННОВАЦИИ В ПРОЕКТИРОВАНИИ БИЗНЕСА

Каждый из вопросов, перечисленных выше, связан с тем, как та или иная крупная компания осуществила значительные изменения в своей модели и как она ведет свой бизнес в новых условиях; другими словами, как произошло перепроектирование ее бизнеса. Все мы интуитивно знаем, в чем за-

ключается сущность проектирования бизнеса. Однако гораздо полезнее выразить основные стратегические аспекты этого процесса в явном виде.

Проектирование бизнеса компании включает четыре стратегических компонента: (1) выбор потребителей; (2) обеспечение вознаграждения за свою деятельность; (3) стратегический контроль и (4) выбор масштаба деятельности. Если вы собираетесь добиться успеха, бизнес должен быть спроектирован так, чтобы его основные компоненты соответствовали базовым приоритетам потребителей. Он должен быть ориентирован на обеспечение прибыльности; кроме того, его основные компоненты должны быть опробованы на совместимость друг с другом, чтобы модель бизнеса функционировала как целостная конструкция, элементы которой хорошо дополняют друг друга.

Выбор потребителей при проектировании бизнеса связан с тем, как компания выбирает совокупность пользователей своей продукции. Каждый бизнес может выбирать и сегментировать своих потребителей на основе того, кому продукция подходит лучше всего или кого он может лучше всего обслужить. Бизнес может переходить к обслуживанию других потребителей, которых он выбирает, если создаваемая им ценность начинает лучше соответствовать другой совокупности потребителей (как отдельным единицам) или другому потребительскому сегменту. В бизнесе такой переход может осуществляться достаточно регулярно. Однако решение о смене потребителей является одним из самых трудных, которые компания может принимать, так как оно критично для всей ее деятельности. Поэтому очень важно подойти к нему с другой стороны и спросить себя: «Кого я предпочитаю *не иметь* в качестве моего потребителя?» Этот вопрос практически так же важен, как тот, который часто задается: «Кого я выбираю в качестве моего потребителя?»

Параметр проектирования бизнеса, связанный с вопросом вознаграждения, говорит о том, как компания собира-

ется получать вознаграждение за ту ценность, которую она создает для своих потребителей. Традиционно компания получает вознаграждение за предоставляемую потребителям ценность через продажи своей продукции или оплату своих услуг. Мышление, ориентированное на продукцию, ограничивается традиционными способами получения такого вознаграждения.

Однако в настоящее время компании-новаторы прибегают к более широкому ассортименту механизмов, позволяющих получать вознаграждение за финансирование, товары и услуги вспомогательного назначения, предложение решений, участие в деятельности нижних (по отношению к своей позиции) звеньев цепочки создания ценности, распределение ценности, лицензирование и многие другие виды. Другими словами, они получают, помимо прочего, вознаграждение за ценность, предоставляемую потребителям новыми способами.

Стратегический контроль, закладываемый при проектировании бизнеса, связан со способностью компании защищать поток своих прибылей. Здесь необходимо ответить на вопросы: «Почему потребитель будет покупать именно у меня?» Имеется по крайней мере десять различных способов обеспечения стратегического контроля (см. главу 3). Для успешного проектирования бизнеса обеспечение стратегического контроля является очень важным элементом.

Показатель выбора масштабов деятельности при проектировании бизнеса относится ко всей деятельности компании, а также к предложению потребителям ее продуктов и услуг. Жизнь показывает, компании постоянно увеличивают или сокращают масштабы своей деятельности. Здесь ключевым вопросом для проектировщиков бизнеса является: «Какие изменения в масштабах я должен осуществить, чтобы остаться ориентированным на потребителя, генерировать высокие прибыли и обеспечивать стратегический контроль?»

Илл. 1.1. Параметры проектирования бизнеса

Параметр	Ключевая проблема	Ключевые вопросы
1. Выбор потребителей	Каких потребителей я хочу обслуживать?	<p>Каким потребителям я действительно могу предоставить настоящую ценность?</p> <p>Какие потребители <i>разрешат</i> мне получать прибыль?</p> <p>Каких потребителей я не хочу обслуживать?</p>
2. Получение вознаграждения	Каким образом я могу получить прибыль?	<p>Как я могу получить вознаграждение в виде прибыли или части ценности, которую я создаю для потребителей?</p> <p>Какова моя модель прибыли?</p>
3. Дифференциация продукции / стратегический контроль	Как я смогу защитить поток моих прибылей?	<p>Почему выбранные мною потребители покупают у меня? Что делает мое предложение ценности уникальным / дифференцированным по сравнению с моими конкурентами?</p> <p>Какие точки стратегического контроля могут позволить компании успешно противостоять потребительской или конкурентной мощи?</p>
4. Выбор масштабов деятельности	Какие виды деятельности я должен осуществлять?	<p>Какие продукты, услуги или решения я хочу предложить?</p> <p>Какие виды деятельности или функции я хочу осуществлять в своей компании?</p> <p>Какие виды деятельности или функции я хочу отдать подрядчику или партнеру по бизнесу?</p>

На илл. 1.1 показаны четыре стратегических параметра проектирования бизнеса компании. Каждый из этих параметров связан с остальными. Например, выбор потребителей, который я делаю, частично зависит от того, какие потребители разрешат мне получить прибыль. А вопрос о том, как я могу получать прибыль, частично зависит от масштабов моей деятельности в бизнесе. Решения в отношении дифференциации продукции и обеспечения стратегического контроля зависят и от того, кем являются мои потребители, и от возможных масштабов моей деятельности. А решения о масштабе должны координироваться с решениями, касающимися выбора потребителей и того, каким образом будет создаваться прибыль и осуществляться стратегический контроль.

Если эти параметры соответствуют приоритетам потребителей и внутренне согласованы друг с другом, то результаты проектирования станут отличной моделью бизнеса. Творческие деятели в бизнесе очень часто добивались выдающихся результатов именно за счет новаторского отношения к проектированию модели бизнеса.

Великие модели бизнеса подобны великим проектам по выпуску новой продукции. Выдающиеся достижения по созданию привлекательной для потребителей продукции — это комбинация огромных инженерных знаний и творческого воображения. Аналогично, отличные проекты бизнеса — это комбинация прекрасного *знания* потребителей и механизма образования прибыли («Вы не можете интуитивно относиться к фактам»), а также мощное стратегическое воображение. Уникальным качеством новаторов является стратегическая созидательная мощь; они постоянно критически оценивают традиционные допущения, опробуют новые подходы и делают свой выбор часто на основе интуиции.

Чтобы обеспечить длительную жизнеспособность компании, ее модель должна соответствовать потребностям и приоритетам потребителей, которые со временем меняются, а также учитывать, что потребительская ценность в отрасли не остается все время одной и той же. Как продукты, которые со

временем технологически устаревают, модели бизнеса также через какое-то время становятся экономически непригодными. Со временем, из-за конкурентной природы бизнеса, большинство моделей не позволяют больше получать прибыль, так как зона прибыли, на основе которой они проектировались, сместилась. Поэтому, если компания надеется продолжать получать прибыль для своих акционеров и хочет действовать в зоне прибыли, она должна инвестировать в проектирование модели бизнеса каждые пять лет, а может быть, и чаще.

### ЕЩЕ ОДИН ПОВОРОТ РУЛЯ

Творческие люди знают, что игра *никогда* не оканчивается. Для каждой компании ситуация все время меняется и зона прибыли перемещается в другое место. Например, «Intel» в настоящее время на рынке чипа К6 соперничает с «Advanced Micro Devices» (AMD). «Coca-Cola» должна реагировать на появление нового сорта прохладительного напитка, предложенного на рынке ее конкурентом «Pepsi». «Microsoft» должна осваивать Интернет. «Disney» должна реагировать на действия «Time Warner».

С похожими проблемами сталкиваются и другие компании-новаторы. И если модель их бизнеса останется прежней, их зоны прибыли начнут сокращаться. А что еще более важно, начнут меняться их потребители, так как для каждой потребительской группы вчерашние очарования какой-то периодической со временем превращаются в сегодняшнюю повседневность.

Лью Плэтт (Lew Platt), руководитель «Hewlett-Packard», так говорит о необходимости регулярных инвестиций: «Единственной крупной проблемой в бизнесе является привязка к прежней успешно действующей бизнес-модели ... спустя год, когда от нее надо уже отказаться».

Независимо от того, думаете ли вы, что это «паранойя» в духе Эндрю Гроува (Andrew Grove) («Только паранойки вы-

живают»), или остаесь приверженцами прежней формулы успеха, сущность в любом случае одна и та же: когда потребности меняются, меняется и зона прибыли. Чтобы меняться вместе с ними, вы должны инвестировать в перепроектирование вашего бизнеса.

Для творческих личностей такой подход не является чем-то новым. Большинство из них создают новую архитектуру для своей модели бизнеса каждые 5—7 лет. Более того, успех такого подхода в прошлом не гарантирует, что следующий проект будет хорошо работать в будущем. Каждый проект должен соответствовать потребителям и общей текущей ситуации в экономике, и поэтому каждое вложение средств в проектирование требует предельной концентрации внимания и всестороннего осмысления. Конкретные примеры, приведенные во второй части, даются специально для того, чтобы помочь вам более системно понять весь этот процесс.

### РАСШИФРОВКА КОДА ПРИБЫЛЬНОСТИ

Роберто Гауцето (Roberto Goizueta), руководитель «Coca-Cola», любит утверждать: «Вы должны думать над проблемой так усердно, чтобы можно было произвести пот». Проблемой, над которой вам следует думать таким экстравагантным способом, является *прибыльность*. Где она обеспечивается сегодня? Как она фактически получается? Где она будет завтра? Если компания правильно не отвечает на эти вопросы, большая часть ее усилий будет потрачена напрасно.

Где находится прибыль? В прошлом ответ на этот вопрос был следующим: «У участника, который располагает самой высокой рыночной долей». Сегодня ответ будет другим: «У участника, который имеет лучшую модель бизнеса, модель *спроектированную* для обеспечения соответствия потребителям и получения высокой прибыльности».

Анализ прибыльности не является легким по нескольким причинам. Во-первых, зона прибыли, то есть зона, в которой возможно получение высоких прибылей, не зафиксирована