

АДРИАН СЛИВОТСКИ

**МИГРАЦИЯ
ЦЕННОСТИ**

СОДЕРЖАНИЕ:

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ЧАСТЬ I. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ИДЕИ.....	5
ГЛАВА 1. МИГРАЦИЯ ЦЕННОСТИ - ВЫЗОВ ВРЕМЕНИ	6
ГЛАВА 2. ЧТО ОПРЕДЕЛЯЕТ УСПЕХ: БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ИЛИ ТЕХНОЛОГИИ	16
ГЛАВА 3. ТРИ ФАЗЫ МИГРАЦИИ ЦЕННОСТИ	27
ГЛАВА 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ	37
ЧАСТЬ II. СЕМЬ КОМБИНАЦИЙ, КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР	49
ВСТУПЛЕНИЕ.....	50
ГЛАВА 5. РАЗНОНАПРАВЛЕННАЯ МИГРАЦИЯ	52
ГЛАВА 6. МИГРАЦИЯ В НЕПРИБЫЛЬНОЙ ОТРАСЛИ.....	66
ГЛАВА 7. ЭПОХА БЛОКБАСТЕРОВ	78
ГЛАВА 8. МИГРАЦИЯ ЦЕННОСТИ ВНУТРИ КАТЕГОРИЙ	89
ГЛАВА 9. ОТ ИНТЕГРАЦИИ К СПЕЦИАЛИЗАЦИИ	102
ГЛАВА 10. ОТ ТРАДИЦИОННЫХ ПРОДАЖ К ДИСТРИБУЦИИ С НИЗКИМИ ИЗДЕРЖКАМИ.....	117
ГЛАВА 11. ОТ ТРАДИЦИОННЫХ ПРОДАЖ К ВЫСОКОЭФЕКТИВНЫМ РЕШЕНИЯМ	130
ЧАСТЬ III. РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ	140
ВСТУПЛЕНИЕ.....	141
КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МИГРАЦИЮ ЦЕННОСТИ В СВОЕЙ КОМПАНИИ.....	141
ГЛАВА 12. КАК ПРЕДУГАДАТЬ МИГРАЦИЮ ЦЕННОСТИ	142
ГЛАВА 13. КАК ПОБЕДИТЬ КОЛЛЕКТИВНУЮ ПАМЯТЬ	151
ГЛАВА 14. КАК ИЗВЛЕЧЬ ВЫГОДУ ИЗ МИГРАЦИИ ЦЕННОСТИ.....	161
ГЛАВА 15. ПЯТЬ ХОДОВ... ИЛИ МЕНЬШЕ	170

Предисловие

Лежащая перед вами книга описывает принцип разработки стратегии «извне вовнутрь». В соответствии с ним разработка стратегии начинается с клиента и развивается по направлению внутрь. Следовательно, прежде всего, нужно глубоко изучить и осмыслить внешнюю среду и лишь затем — возможности компании и путь, который ей нужно избрать.

Такой подход возник в 1983 году, когда мы с друзьями основали компанию Corporate Decisions Inc. (CDI). В то время в консалтинге преобладало направление разработки стратегии «изнутри вовне», ориентированное на снижение издержек и всеобщее управление качеством. Хотя решение этих задач ценно, они вместе с тем носят ограниченный характер. Мы поняли необходимость создания другого подхода, который помог бы руководителям компаний решить вопрос стабильного, долгосрочного роста капитализации. Чтобы решить эту задачу, мы большую часть времени уделили работе с клиентами наших клиентов — конечными потребителями. В ходе нашего исследования становилось очевидным, что ключом к успеху является потребитель. Для любой компании, стремящейся к победе, компасом, указывающим правильное направление, становится стратегическое понимание того, как со временем меняется сегодняшний и завтрашний *потребитель*.

К концу 80-х годов, после продолжительных исследований поведения потребителей, мы заметили, что в ряде отраслей складывалась типичная ситуация. Наши клиенты, команды руководителей крупных успешных компаний, стали замечать, что больше не могут уверенно смотреть в будущее. Они отмечали появление новых конкурентов — небольших компаний, которые постепенно переманивали их наиболее ценных клиентов. Старые правила, обеспечивающие успех за счет доли рынка и масштаба операций, больше не работали. Начался процесс миграции ценности.

Опыт работы с клиентами из разных отраслей позволил нам разработать новую модель, которая и описана в данной книге. Мне хотелось бы поблагодарить наших клиентов. Именно их вклад, отзывы и вопросы способствовали преобразованию интересных идей в практические способы реализации возможностей и задач этой новой игры. (В данной книге приводятся примеры отраслей и компаний, которые, в

качестве победителей или проигравших, уже испытали на себе миграцию ценности. В ряде случаев мы изучали эти отрасли при выполнении проектов для своих клиентов, но приведенные примеры не содержат конфиденциальной информации.)

Источником идей, знаний и методов, изложенных в этой книге, явились мои партнеры и та работа, которую они выполнили для клиентов. Главными вдохновителями этих идей стали Дэвид Моррисон с его опытом работы в химической отрасли, сферах вычислительной техники, финансовых услуг, здравоохранения и телекоммуникаций и Кевин Мундт — опытный специалист в таких отраслях, как розничные продажи, печатное дело, упаковка и финансовые услуги. Они стали партнерами-основателями компании CDI, и их глубокие знания помогли сформулировать основу теории миграции ценности. Нашу уверенность в том, что найдено нечто уникальное, укрепил опыт других партнеров компании CDI в различных отраслях. Среди них Кирк Грозель — специалист в фармацевтической отрасли и здравоохранении, Джон Кания — в розничной торговле, печатном деле и кофейной промышленности, Фред Линтикум — в сфере вычислительной техники, химической и текстильной отраслях, Тед Мозер — в текстильной промышленности, сферах печатной продукции, товаров народного потребления и автомобильном бизнесе, Билл Стивенсон — в розничной торговле, химической промышленности и сфере финансовых услуг. Мне хотелось бы поблагодарить их за постоянную поддержку и ценный вклад в эту работу.

Особую благодарность хотелось бы выразить профессору Бенсону Шапиро из Бизнес-школы Гарварда. Бен — не только мой лучший учитель, но и замечательный наставник и коллега. Наше пятилетнее сотрудничество в написании статей и изучении кейсов заложило методический фундамент, на котором базируется исследование ряда тем в этой книге.

Я хочу поблагодарить также директора по маркетингу CDI Анн Хардт, привлечшую к работе над книгой редакторов, которые помогли оформить мои идеи, что затем позволило мне обратиться в Бизнес-школу Гарварда и начать работу с моим нынешним редактором Кэрол Франко. Неизменный энтузиазм Кэрол стал для нас источником вдохновения и поддержки. Она умело

руководила процессом создания произведения, стимулируя наш путь к финалу. Писатель и редактор Марк Фискетти помог нам выразить сложные идеи простыми словами и сохранить динамичность изложения.

Моим бесценным соратником в работе над проектом был Чарли Хобан. Без его таланта менеджера и редактора, а также постоянного участия в создании книги я вряд ли завершил бы работу. Чарли возглавил внутренние исследования, осуществлял редактирование и доработку текста и значительно улучшил содержание нескольких разделов. Он обеспечивал условия для продвижения проекта, защищал

меня от внешних бурь и волнений и просто добился того, что все получилось.

Наконец, мне хотелось бы поблагодарить всех сотрудников CDI, которые помогли преобразовать наши идеи и результаты исследований в книгу. В команде работали Джон Дэвидсон, Болл Локхарт, Рик Вайз, Тил Хоутон, Джон Тернер, Колин Бойл и Стив Глик — ему особая признательность за выдающийся редакторский талант и творческое мышление. Именно эти люди провели исследование всех примеров миграции ценности, описанных в этой книге. Их энергия, знания и настойчивость позволили значительно сократить сроки подготовки издания.

ЧАСТЬ I

ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ИДЕИ

Глава 1. Миграция ценности - вызов времени

- Сколько сегодня стоит моя компания? Сколько она будет стоить через пять лет?
- Устарела ли модель моего бизнеса? Какой должна стать новая модель?
- Какие пять шагов нужно сделать, чтобы попасть в следующий виток роста ценности в отрасли?

С 1984 по 1994 год IBM и DEC потеряли 55 миллиардов долларов капитализации, в то время как Microsoft, Intel, EDS и Novell заработали 80 миллиардов¹. Перераспределение ценности в IT-индустрии произошло чрезвычайно быстро.

За те же 10 лет прибыль от основной деятельности небольшой сталелитейной компании Nucor выросла вдвое по сравнению с объемом прибыли крупных сталелитейных комбинатов. 5 миллиардов долларов рыночной стоимости, созданной Nucor, превзошли показатели компании U.S.Steel, чей оборот был вдвое больше, чем у Nucor. За 20 лет сталелитейные компании стали свидетелями того, как их ценность утонула к четырем построенным по иному принципу моделям бизнеса, одной из которых был мини-завод Nucor.

С 1983 по 1994 год, в то время как стоимость многих традиционных супермаркетов снижалась, стоимость пяти компаний с новыми бизнес-моделями розничной торговли выросла более чем на 100 миллиардов долларов.

Демонстрируют ли эти примеры тенденции неправильного управления в широком масштабе? Едва ли. Но они тем не менее демонстрируют тенденции устаревания традиционных моделей бизнеса, тенденции ускорения МИГРАЦИИ ЦЕННОСТИ от устаревших моделей к новым, спроектированным таким образом, чтобы обеспечить максимальную пользу потребителю и прибыль компании.

Общепризнанным фактом является цикличность развития продукта, при которой

он проходит путь от роста до старения. Но не все признают, что такой же путь проделывает и бизнес-модель, приходя к экономическому устареванию. Приоритеты потребителей — то, что для них наиболее важно в предлагаемом продукте или услуге, — имеют естественную тенденцию к изменению, а бизнес-модели остаются неизменными. Когда механизм, связывающий бизнес-модель компании и структуру приоритетов потребителей, ломается, начинается миграция ценности.

МИГРАЦИЯ ЦЕННОСТИ И БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Ценность начинает мигрировать от устаревших моделей бизнеса к новым, которые способны лучше удовлетворить наиболее актуальные потребности клиентов. Модель бизнеса — это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на комплексной системе действий и взаимоотношений, которая представляет собой бизнес-модель компании.

Возьмем, к примеру, Nucor — компанию, процветающую в, казалось бы, непривлекательной отрасли. Nucor делала ставку на производство нелистовой прокатной стали, применяющейся в строительстве. Потребители предъявляли минимальные требования к качеству и интересовались только одним — *ценой*. И компания создала свою бизнес-модель вокруг этого основного приоритета потребителя. Классическим объяснением успеха Nucor может быть использование низкочастотных технологий и сырья (электрические плавильные печи для плавки стального лома). Но это лишь одна составляющая ее бизнес-модели. Другими важными элементами являются дешевый

¹ Рыночная стоимость и большинство других финансовых показателей, используемых в этой книге, взяты из базы данных роста стоимости, созданной компанией Corporate Decisions, Inc. Эта база Данных составлена на основании информации, собранной фирмой Compustat, услуг, предоставленных фирмой Standard&Poor's, решений, разработанных McGraw-Hill, которые были предоставлены в рамках договоров субподряда. Информация, полученная от Compustat, была дополнена и скорректирована в соответствии с различными изменениями в финансовой отчетности, которые могли исказить финансовые показатели компаний. Данные, использованные в тексте и рисунках, предоставлены в реальных (скорректированных в соответствии с инфляцией) долларах, если нет других указаний.

(благодаря найму сельских жителей), гибкий (из-за отсутствия влияния профсоюзов) труд и низкие накладные расходы (23 офисных сотрудника при обороте компании в 3 миллиарда долларов). С помощью экономической политики использования внешних источников технологий Nucor достигла низких затрат на НИОКР. В итоге она оказалась обладателем совершенной бизнес-модели для обслуживания группы потребителей, приоритетом выбора которых является цена.

Миграция ценности может коснуться одного подразделения компании, всей компании или даже целой отрасли, в то время как потребитель де-факто выбирает бизнес-модель, максимально соответствующую его потребностям.

Ценность может мигрировать к другим бизнес-моделям внутри одной отрасли или уйти из этой отрасли в другую, где есть модели, наиболее подходящие для реализации приоритетов потребителей и получения прибыли. В сталелитейной промышленности, например, ценность утекла от сталелитейных комплексов к альтернативным бизнес-моделям, таким как Nucor или сталелитейные комплексы нового поколения в Японии и Корее. В то же время ценность утекает из сталелитейной промышленности в целом, по мере того как в других отраслях — пластиковой и алюминиевой — возникают бизнес-модели, в большей степени удовлетворяющие новые потребности отдельных групп потребителей, таких как производители консервов и автомобилей.

Как измерить процесс миграции ценности

Для того чтобы понять направление и масштаб миграции ценности, нужно использовать набор ключевых измеряемых параметров. *Капитализация компании* — это мера способности бизнес-модели создавать и удерживать ценность. Подобно всем финансовым показателям, рыночная стоимость несовершенна: она непостоянна, подвержена подъемам и падениям на фондовом рынке, зависит от ежеквартальных изменений дохода на акцию и рекомендаций аналитиков. Но, будучи средневзвешенным мнением тысяч инвесторов, она остается наилучшей мерой экономической мощи той или иной бизнес-модели и ее способности приносить прибыль. Рыночная стоимость крупной диверсифицированной компании, имеющей

множество бизнес-моделей, — это способность каждой отдельной модели эффективно функционировать на рынке¹. В этой книге мы использовали рыночную стоимость компаний, групп компаний и целых отраслей для иллюстрации процесса создания и падения стоимости.

Успех бизнес-модели в создании стоимости не зависит от размера компании. Зачастую новые, небольшие фирмы создают наиболее передовые и мощные бизнес-модели и получают большую часть возросшей стоимости в своей отрасли. Соответственно, сила бизнес-модели должна определяться соотношением рыночной стоимости *и оборота компании*. Такое соотношение позволяет сравнить способности разных бизнес-моделей создавать стоимость. Например:

	Оборот в 1994 г., млрд. долл.	Рыночная стоимость в 1994 г., млрд. долл.	Соотношение рыночной стоимости и оборота
U.S.Steel	6,1	4,1	0,7
Bethlehe m	4,8	2,7	0,6
Inland	4,5	2,3	0,5
Nucor	3,0	5,0	1,7

Все эти компании производят сталь, причем U.S.Steel, Bethlehem и Inland являются более крупными, однако Nucor с помощью более мощной бизнес-модели удалось обеспечить значительный стабильный рост стоимости.

Если принять оборот за показатель массы бизнес-модели, соотношение «рыночная стоимость/оборот» станет показателем ее доходности и оптимальности данной бизнес-модели. Удерживает ли она ценность? Теряет ли ее? С какой скоростью? Это соотношение — механизм отслеживания, показывающий ценность той или иной бизнес-модели по сравнению с конкурентами и возможностями для инвесторов в других отраслях².

¹ В крупных компаниях зачастую имеется доминирующая бизнес-модель, определяющая капитализацию всей компании. В фирмах, имеющих много крупномасштабных бизнес-моделей, важно выделить финансовые показатели для каждой из них. Во многих примерах, использованных в книге, мы выделяли имеющие существенное значение бизнес-модели для более подходящего сравнения. Например, капитализация USX была разделена на U.S.Steel и Marathon Oil.

² Оборот использован для измерения масштаба бизнеса. В некоторых отраслях (например, финансовые услуги) более эффективными оказались другие способы измерения масштаба, такие как задействованные активы или капитал. Но для большинства отраслей оборот остается наиболее

Способность измерить относительную мощность бизнес-единицы дает возможность понять направление и скорость миграции ценности. Эти матрицы очень важны и для понимания того, как изменяется потенциал бизнес-единицы.

Три фазы миграции ценности

Относительно миграции ценности бизнес-модель может существовать только в одной из трех фаз: *приток ценности*, *стабильное состояние* или *отток ценности*. Эти состояния описывают ее способность создавать ценность за счет умения удовлетворить приоритетные нужды потребителей лучше конкурентов и таким образом обеспечить более высокую прибыль.

Приток ценности. На начальном этапе — притока ценности — компания начинает поглощать ценность из всей отрасли благодаря тому, что ее бизнес-модель оказалась способной лучше удовлетворять потребности клиентов. Обычно компания, запустившая процесс миграции, является обладателем новой бизнес-модели, которая быстрее и лучше реагирует на нужды потребителей, потенциал которой другие, давно утвердившиеся на рынке компании либо не разглядели, либо игнорировали. Ценность мигрирует к таким моделям вследствие их более высокой экономичности и постоянно растущей способности удовлетворять потребности клиентов. Microsoft и EDS в настоящее время переживают этап притока ценности.

Стабильное состояние. Второе состояние — стабильное — типично для ситуации, при которой бизнес-модели отвечают приоритетам потребителей и среди конкурирующих компаний наблюдается равновесие. Это состояние может сохраняться в течение какого-то времени в зависимости от скорости изменения приоритетов потребителей и возникновения новых, более эффективных бизнес-моделей. На стадии стабильности бизнес-модель сохраняет ценность, но ожидание умеренного будущего роста мешает притоку в компанию новой ценности. В таком положении находится, например, DuPont.

Отток ценности. На третьей стадии ценность начинает утекать от традиционного направления деятельности компании к бизнес-моделям, которые более эффективно реагируют на появляющиеся

новые приоритеты потребителей. И хотя отток ценности может начаться незаметно, этот процесс набирает скорость по мере того, как устаревает бизнес-модель. Таким компаниям, как DEC и Bethlehem Steel, уже довелось испытать на себе отток ценности.

В зависимости от того, в каком из этих трех состояний миграции ценности находится компания, меняются и управленческие задачи. На каждом новом этапе руководство должно предпринимать шаги, радикально отличающиеся от предыдущих; именно эти действия и определяют для компании победный исход либо поражение.

МИГРАЦИЯ ЦЕННОСТИ И ИГРЫ БИЗНЕСА

Миграция ценности — явление не новое. В 20-х годах прошлого века ценность утекла из вертикально интегрированной бизнес-модели Форда, ориентированной на единственную модель автомобиля, в GM, имеющую несколько моделей с разными уровнями цен для различных категорий потребителей. В 1930-х она мигрировала от гастрономов к супермаркетам, в 1890-х — ушла от отдельных продавцов к продажам по каталогам (например, Sears), а в 1920-х — к национальным торговым сетям (снова Sears). Фазы миграции ценности длились десятилетиями, за это время бизнес-модели и приоритеты потребителей утверждались на рынке или покидали его, создавая и разрушая целые состояния.

Но в 90-х годах XX века во многих отраслях скорость миграции ценности значительно возросла. Правила игры в бизнесе изменились. На протяжении 60-х и 70-х годов бизнес был похож на американский футбол: короткая напряженная схватка, победа в которой означает успех и выигранные очки — то есть прибыль. Вместе с тем между схватками сохранялись длительные периоды стабильности, что не позволяло наращивать обороты. Важнейшими факторами были масштаб и доля рынка, в большинстве случаев именно они служили залогом рентабельности. Процветали крупные игроки с большой долей рынка, такие как IBM, DEC, U.S.Steel.

В 80-х скорость стала выше, игра изменилась. Она перестала быть похожей на американский футбол. Это был уже баскетбол. Масштаб и доля рынка были по-прежнему важны, но уже не давали таких гарантий, как раньше. Теперь нужно было быть не только большим, но и быстрым. Приходилось все время сохранять

адекватным показателем масштаба компании. Исходя из этого соображения мы использовали данный показатель на протяжении всей книги.

предельное внимание, иначе противник тебя обойдет — снова и снова. Об этих переменах в середине 80-х кричали все газеты. Быстрее. Быстрее. Быстрее. Вот что было важнее всего. Фирмы по производству бытовой электроники и программных продуктов все чаще приводились в пример как наиболее эффективные компании, способные в кратчайшие сроки поставить новый продукт на рынок. Процветали самые быстрые.

Но пока компании оттачивали свои «баскетбольные» навыки, игра вновь трансформировалась. В период с 1987 по 1993 год правила, определяющие успех, радикально изменились. Новые игроки, такие как Microsoft и Telecommunications Inc., добились успеха, основываясь на иных, никак не связанных со скоростью компетенциях: нахождении и получении в собственность пунктов стратегического контроля в отрасли. Масштаб операций и доля рынка уже не обеспечивали рентабельность и защиту стоимости, как раньше. Фактически новички могли

использовать размер компании-конкурента против нее самой, убеждая покупателей, что то, в чем компания была хороша, и то, что сделало ее большой, перестает соответствовать их будущим приоритетам. Отрасли одна за другой теряли бывших лидеров. В сталелитейной и электронной отраслях, в авиаперевозках и розничной торговле более мелкие новички, построившие свои бизнес-модели на основе инноваций, откачивали большую часть стоимости отрасли (рис. 1).

Упадок отраслевых гигантов определили несколько факторов:

1. Потребители во многих отраслях, становясь более искушенными, уже не хотят платить большие деньги просто за известный бренд, если есть недорогая и не менее качественная альтернатива.

2. Расширился круг конкурентов. Увеличившееся число игроков внутри национальной отрасли и за рубежом, обладающих передовыми бизнес-моделями, может предоставить потребителю лучшие товары и услуги.

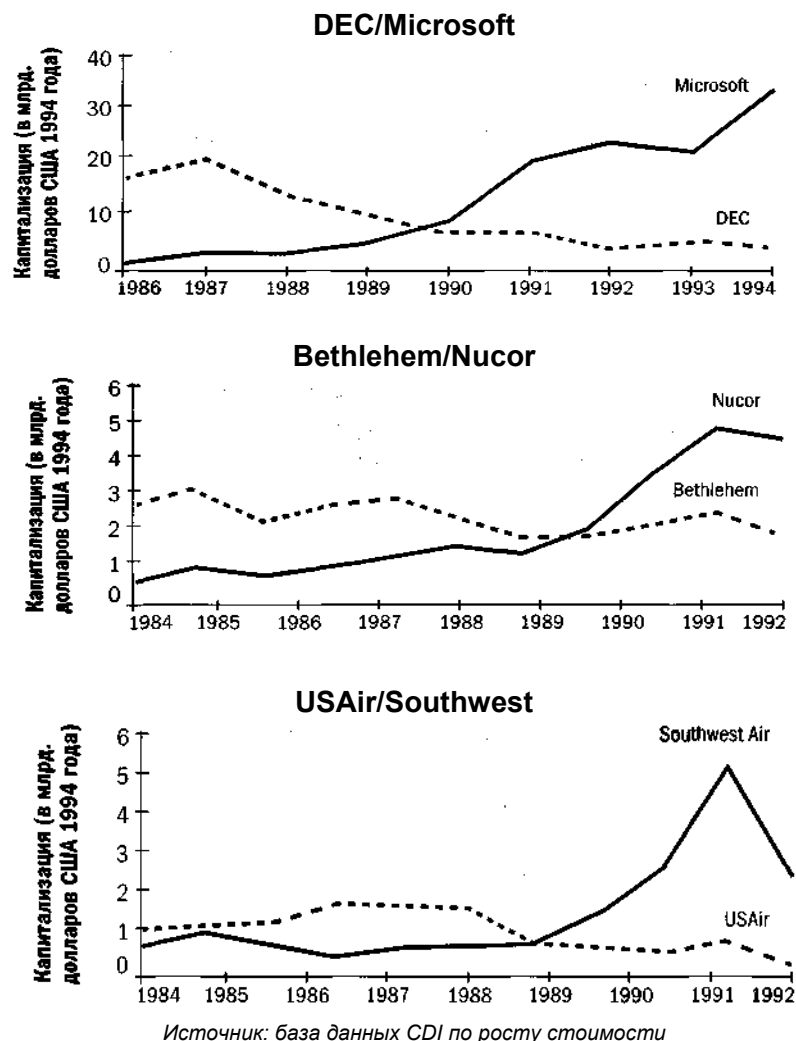


Рис. 1. Смена лидера

3. Успехи в развитии техники, которые облегчили производство недорогих

заменителей многих товаров и комплектующих, создали условия для роста межкатегориальной конкуренции, которой раньше практически не было (например, сталь — пластик — алюминий).

4. Для многих бизнесов масштаб теряет значение. Недорогие источники информации, интенсивное использование аутсорсинга и отход от вертикальной интеграции — совокупность этих факторов облегчает процесс вхождения в бизнес.

5. Широкая доступность информации для потребителей увеличила легкость их переключения между продуктами разных производителей.

6. У новых конкурентов появилось больше возможностей получения капитала, что свело на нет преимущество масштаба, который до сих пор ассоциировался с устойчивой рыночной позицией.

Падение стоимости IBM стало символическим событием, ознаменовавшим переход к новой игре. Неожиданная и несущая горькие разочарования многим инвесторам, эта игра, казалось, была лишена всякого смысла. В 1983 году многие считали IBM компанией с лучшей системой управления в мире¹. В 1987-м она заработала крупнейшую за все время существования в статусе корпорации прибыль. Но к 1992 году ее рыночная стоимость упала более чем на 70% по сравнению с 1983 годом — 70 миллиардов долларов стоимости было потеряно.

Самым непонятным для руководителей компаний и инвесторов был рост диспропорции между размером и стоимостью.

	Оборот 1994 г., млрд. долл.	Акции стоимость 1994 г., млрд. долл.
IBM	64	43
Microsoft	5	36

Как могла Microsoft, компания с пятью миллиардами долларов оборота, иметь почти такую же стоимость, как IBM, чей доход был в двенадцать раз выше? И хотя руководители осознали, что природа конкуренции меняется, они не могли четко сформулировать, в чем именно заключались эти перемены.

Весьма показателен откровенный разговор с руководителем исключительно

успешной фармацевтической компании, состоявшийся в 1994 году:

“Еще несколько лет назад я совсем по-другому думал о будущем. Я знал, что мне нужно сделать три важнейших шага. Я точно знал, что нужно предпринять для того, чтобы обеспечить рост стоимости компании. Провести реструктуризацию и отладить работу отдела продаж. Внедрить составляющую четкого экономического мышления в процесс инвестиций в маркетинг. Создать условия для диалога между маркетингом и НИОКР и начать работу по значительному сокращению времени на научные разработки”.

Сегодня у меня совсем другие ожидания. Я не знаю, какие три шага мне нужно сделать. Может, нужно сделать пять шагов. Или один. Я чувствую: правила игры поменялись. Но я не могу их понять. Ужасное ощущение².”

Он был прав. Правила поменялись. Частота и скорость миграции ценности превратила менеджмент в шахматы. Исполнение и скорость по-прежнему важны, но недостаточны. Руководители компаний должны овладеть новыми правилами игры. Нужно задать себе новые вопросы: в каком направлении двигаться? Где будет дозволено получить прибыль? Где в отрасли будет сосредоточена ценность? Какие мне потребуются *новые* ключевые компетенции? Что мне *необходимо* уметь? Какие шаги мне нужно предпринять, чтобы попасть на следующий виток роста стоимости?

Шахматы — это игра ходов и ответных ходов. Оценивая возможности каждой фигуры и каждой позиции на доске, игрок продумывает, а затем делает ряд ходов для занятия стратегически выгодной позиции — на какое-то время. Потом, когда ситуация на доске изменится, выгодную позицию приходится искать снова. Это сложная игра. Руководитель должен оценить свою ситуацию — поле, фигуры, фигуры конкурента, фигуры потребителя — и спросить себя: каким должен быть мой следующий ход? Какую серию ходов мне нужно сделать, чтобы обеспечить рост стоимости?

Новая игра, форму которой принял бизнес, была непонятна руководителям компаний и инвесторам потому, что была другой, основанной на новых,

¹ IBM была объявлена компанией номер один по результатам ежегодных опросов, проводимых журналом Fortune для выявления компании, вызывающей наибольшее восхищение, в 1983, 1984, 1985 и 1986 годах.

² Интервью автора с высокопоставленным руководителем фармацевтической компании, проведенное летом 1994 года.

принципиально отличных от прежних, представлениях о том, что считать важным.

Такая перемена является отправным пунктом для понимания миграции ценности. Различные факторы, требующие разного склада мышления, — вот что сегодня имеет значение. Мышление должно быть сфокусировано на понимании того, где сегодня находится ценность и куда она сместится в будущем.

По мере изменения приоритетов потребителей могут сложиться обстоятельства, при которых ценность больше не будет зависеть ни от деятельности — будь то производство, маркетинг, продажи или отдельные виды научно-исследовательских работ; ни от продукта — скажем, автомобильные антенны, логарифмические линейки, универсальные компьютеры или сырье; ни от потребительских сегментов — например, таких регулируемых и неприбыльных, как медицинское обслуживание на дому; ни от самих бизнес-моделей — например, вертикально интегрированных производителей широкого ассортимента продукции, традиционных универмагов, авиакомпаний, работающих по принципу hub-and-spoke¹, или несовместимых компьютерных систем. Деятельность, компетенции и бизнес-модели, так хорошо зарекомендовавшие себя когда-то, уходят в экономическое прошлое.

Ценность не исчезает, она просто перемещается — иногда очень быстро — к новым видам деятельности и компетенциям и новым бизнес-моделям, которые благодаря своему превосходству в способности удовлетворять потребителей могут приносить большую прибыль. В некоторых случаях потребители являются единственными, кто выигрывает от такого процесса, поскольку действующие в этот момент на рынке бизнес-модели удовлетворяют их потребности, не успевая при этом повышать цены и увеличивать прибыль. Но несмотря на то, что процесс миграции ценности создает предпосылки для значительной экономической уязвимости, он также открывает огромные новые возможности.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ В ОТНОШЕНИИ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Первостепенная задача руководства компании — определить направление и

скорость миграции ценности в своей отрасли. Без этого напряженные усилия тысяч прекрасных работников окажутся направленными в неверное русло. Хуже того, тысячи рабочих мест и миллиарды долларов рыночной стоимости будут подвергнуты ненужному риску. Огромные ресурсы инвестируются, не окупаясь, и возможности нового роста стоимости оказываются упущенными.

Чтобы правильно действовать в условиях миграции ценности, менеджеры должны задать себе следующие вопросы: где в отрасли мне будет *дозволено* получать прибыль? Какие грядут перемены? Что является двигателем этих перемен? Что в этих условиях может сделать моя компания?

Эти вопросы раскрывают ряд более фундаментальных: какова модель изменения потребностей клиентов, требований и желаний платить за что-то деньги и какие бизнес-модели наиболее эффективно реагируют на эти изменяющиеся приоритеты? Чтобы ответить на них, менеджеры должны создать динамичную картину своего потребителя — стратегически сфокусированную, точную, на основании которой можно действовать.

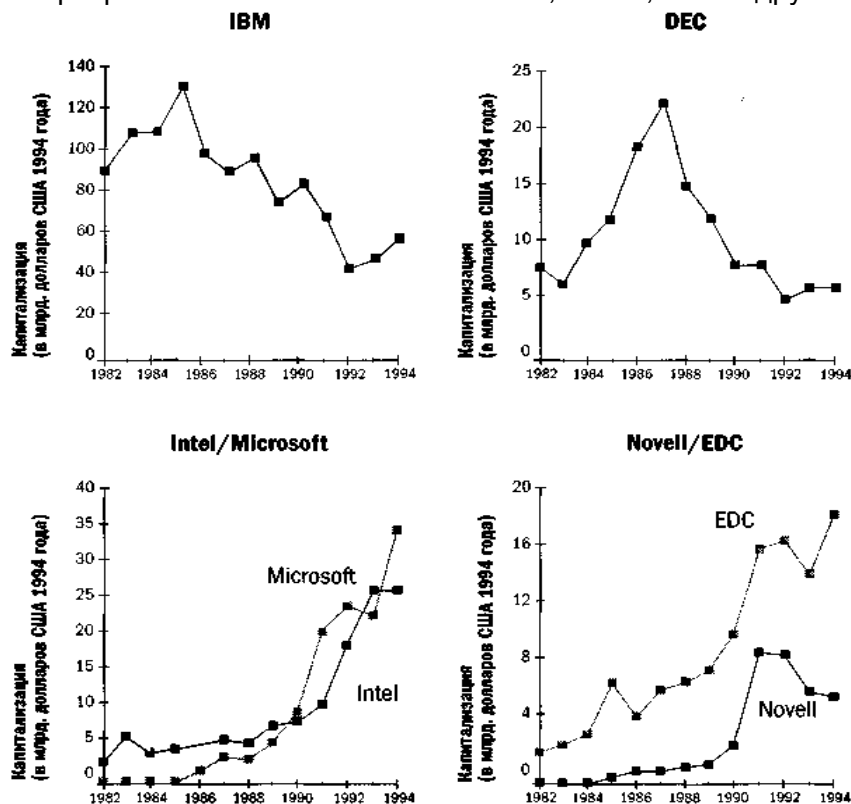
Потребитель делает выбор, основываясь на собственных приоритетах. Этот выбор определяет развитие потенциальной стоимости для бизнеса, клиентом которого и является данный потребитель. В любое заданное время в зависимости от этого выбора стоимость распределяется по разным бизнес-моделям. Выбор происходит тогда, когда меняются приоритеты потребителей и новые бизнес-модели предлагают им новые варианты. При этом происходит перераспределение ценности. Эти изменяющиеся приоритеты и их взаимодействие с предложениями новых конкурентов запускают, обеспечивают и усиливают процесс миграции.

Один из наиболее ярких тому примеров наблюдался в компьютерной отрасли, когда ценность мигрировала от бизнес-моделей, основанных на универсальных компьютерах и мини-системах, к производителям рабочих станций и персональных компьютеров, а в конце концов — в компании, которые сфокусировались на компьютерной функциональности, больше всего ценимой потребителями, — процессорах, операционных системах, низкокзатратной дистрибуции, коммуникационном компьютерном обеспечении (сетевых, групповых программах) и системной интеграции. Фокус на приоритетах, которые

¹ Система организации полетов с обязательной пересадкой в базовом аэропорту авиакомпании. *Прим. ред.*

имеют для потребителей наибольшее значение и заставляют их платить деньги, смещался по мере того, как прежние приоритеты удовлетворялись, а сами потребители становились более искушенными, по мере того как появлялись новые приоритеты и разрабатывались более

эффективные пути удовлетворения старых. Выбор потребителей перераспределил ценность, уведя ее от устаревших бизнес-моделей таких компаний, как IBM и DEC, к новым, более выгодным для клиентов и акционеров моделям компаний Intel, Microsoft, Novell, EDS и другим (рис. 2).



За 10 лет IBM и DEC потеряли 80 миллиардов долларов стоимости, а новые компании, использующие специализированные бизнес-модели, создали 80 миллиардов долларов.

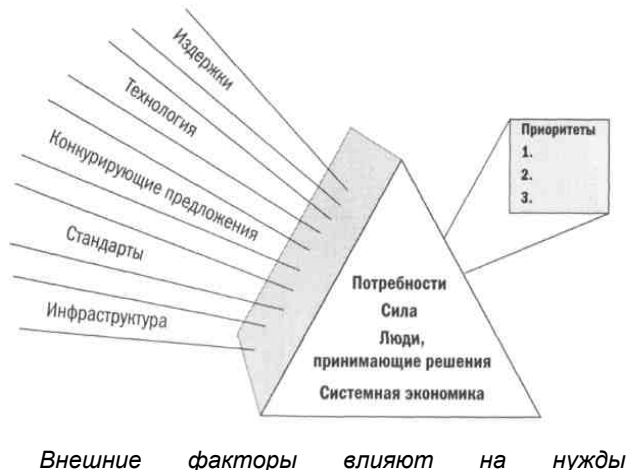
Источник: база данных CDI по росту стоимости.

Рис. 2. Миграция ценности в компьютерной отрасли

Изменение потребностей клиентов запускает процесс миграции ценности, открывая возможности для новых бизнес-моделей. Лидеры отрасли зачастую игнорируют или не видят такие возможности, чем могут успешно воспользоваться новички.

Понимание приоритетов потребителей требует не только понимания их потребностей. Потребности формируются в ответ на выгоды и особенности продукта, который хочет приобрести покупатель. Большинство исследований рынка фокусируется именно на изучении потребностей, тогда как истинное желание купить что-либо является результатом сложного процесса принятия решения. На потребителя влияют несколько внешних факторов: стандарты, массовый спрос, предложения новых и уже существующих поставщиков, технология и издержки. Эти

факторы проходят через мощную призму процесса принятия решения, преобразуясь в набор четких приоритетов. На рис. 3 показано, как это происходит. Понимание механизма принятия решения и возникновения приоритетов составляет стратегическое понимание потребителя.



потребителей, экономику и принятие решения. В результате возникают новые потребительские приоритеты.

Рис. 3. Система принятия решения потребителем

Проанализировав процесс принятия решений потребителями, можно понять, что они имеют в виду, говоря о своих потребностях. Можно также расшифровать их молчание и предугадать, что они скажут в будущем. Анализ потребностей дает представление о том, какие *продукты* хочет получить клиент. Анализ приоритетов определяет, какая *бизнес-модель* приносит наибольшую пользу потребителям и прибыль компании (рис. 4). Например, на рынке бланков деловых бумаг потребители заявляют, что им нужен продукт высокого качества, быстрая доставка и низкая цена. Тщательный анализ рынка показывает, насколько успешно различные поставщики удовлетворяют эти потребности. Однако анализ приоритетов даст совсем другие результаты. Он покажет, что главным приоритетом для многих крупных потребителей является переход от бумажных бланков к электронным формам. Это означает вполне определенные серьезные последствия для бизнес-моделей поставщиков бланков.

На рынке B2B для того, чтобы понять систему принятия решения потребителем, нужно знать бизнес своего клиента так, как его знает само руководство этой компании, и даже лучше. Для этого требуется наладить отношения, выходящие далеко за пределы традиционного взаимодействия с постоянным покупателем и схемы поставщик—покупатель. Нужно понять модель бизнеса своего клиента и механизм принятия им решения. На потребительском рынке это означает — понять скрытые мотивы, пользу и функциональную зависимость, которые *создают* озвученные потребителем нужды.



Рис. 4. Механизм миграции ценности

Такие динамичные системы принятия

решения потребителем обычно четко оформлены в отдельных сегментах рынка. Понять потребителей на уровне принятия ими решений довольно сложно, но усилия стоят того, потому что в результате вы научитесь распознавать их приоритеты и поймете, как они меняются. Если вы достигнете такого уровня понимания, то научитесь предугадывать направление миграции ценности.

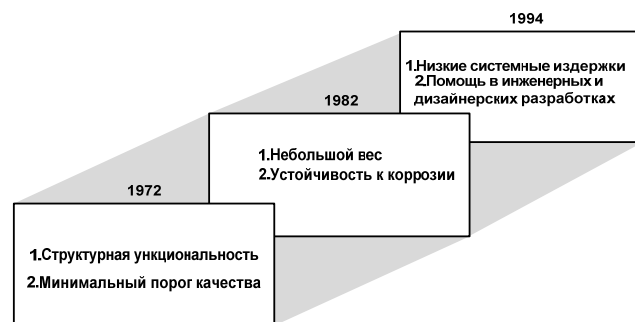


Рис. 5. Изменение приоритетов потребителей стали

Узнав, что создает значимость, вы сможете определить *траекторию* приоритетов потребителей. Рисунок 5 показывает изменение приоритетов автомобильных компаний — потребителей продукции сталелитейной промышленности, открывающее большие возможности производителям пластика. Компании, имеющие точную картину траектории приоритетов потребителей, пользуются значительным преимуществом в плане предвосхищения и упреждения миграции ценности.

КОЛЛЕКТИВНАЯ ПАМЯТЬ

Когда компания утверждается на рынке, она строит свою бизнес-модель, основываясь на потребителях. Фактически потребители — оплот всего, что делает компания, потому что от удовлетворения их первоначальных приоритетов зависит выживание самой компании. Но по мере того как компания растет и становится более успешной, проходя через фазу притока стоимости, фокус на потребителе начинает размываться. Для того чтобы выжить, больше не нужно бороться за каждого клиента, и внимание руководства постепенно переключается на внутренние вопросы. Возникает тенденция к удалению клиентов из фокуса на периферию внимания, а руководство компании углубляется в оттачивание своей успешной бизнес-модели. В мышлении и культуре компании появляются имеющие сильное

влияние правила, ценности и нормы корпоративного поведения. Иными словами, возникает *коллективная память*.

Когда бизнес-модель переходит из стадии стабильности в фазу оттока ценности, коллективная память становится существенным препятствием для распознавания начала этого процесса. Несмотря на то что потребители уходят к новым бизнес-моделям, тревожные сигналы редко проникают сквозь защитные слои, созданные компанией. Даже если это происходит, их не воспринимают всерьез. «То, какие мы есть, привело нас к успеху» — таков стандартный ответ. Способность компании начать решительно действовать близка к нулю как раз тогда, когда возникает острая необходимость в этих действиях.

Обладая высокой капитализацией, компания, находящаяся в стадии стабильности, располагает всеми средствами для развития новых направлений и наращивания компетенций, необходимых для процветания в новых условиях. Но после вступления в фазу оттока ценности рыночная стоимость снижается, специалисты начинают покидать компанию, поток наличности оскудевает, труднее становится находить средства для финансирования новых проектов, а конкуренты находят новые источники роста ценности и способы укрепления своих позиций. В этот момент компания попадает в водоворот, тянущий ее вниз. Большие доходы позволили сформировать массивную инфраструктуру, которую потребители воспринимают как «надбавку к цене», а не добавленную ценность. Когда эти издержки и накладные расходы сокращаются, боевой дух падает и лучшие сотрудники переходят к конкурентам, построившим передовые бизнес-модели, обещающие значительный рост ценности. Уходят клиенты. Теряются компетенции. Уплывает ценность.

КАК ИГРАТЬ В БИЗНЕС-ШАХМАТЫ

В результате миграции ценности одни побеждают — другие проигрывают. В критической ситуации компании должны быстро перейти к новой, более эффективной бизнес-модели, иначе они рискуют потерять ценность, которую сами создали. Известны случаи, когда компании сумели предпринять нужные шаги и эффективно осуществили переход к новой модели. В 50-х годах XX века ценность мигрировала от радио к телевидению. NBC, лидирующая радиоккомпания, осуществила переход к телевидению. В тех же 50-х стоимость

мигрировала от счетно-перфорационной вычислительной техники к компьютерам. IBM, лидер производства счетно-перфорационных машин, вошла в компьютерный бизнес в 1953 году, а уже через 10 лет стала бесспорным лидером в новом пространстве создания ценности. В 30-х годах стоимость утекла из небольших гастрономических магазинов к сетевым супермаркетам с большим объемом продаж, широким ассортиментом и более низкой ценой. A&P перешла к новой бизнес-модели с опозданием. Но, несмотря на упущенное время и болезненный переход, компания сумела выжить в новых условиях и сохранить свою лидерскую позицию.

Совсем недавно, когда ценность мигрировала из телепроизводства, Motorola переключилась на полупроводники и оборудование для коммуникаций. При первых колебаниях потребительского спроса на междугородные звонки компания AT&T инвестировала в бизнес-модели, которые создали новые возможности для роста стоимости.

При каждом переходе травматичным для компании являлось изменение самого подхода к ведению бизнеса. Так, для A&P, IBM, Motorola дело было не просто в смене технологий или формата. Было важно, как организована компания, как распределялись ресурсы и как используемый ею подход соответствовал ожиданиям потребителей.

Примеры компаний, которые успешно изменили свои бизнес-модели в ответ на меняющиеся приоритеты потребителей, показывают, что миграцию ценности можно контролировать. У вас, как у менеджера, человека, отвечающего за благосостояние акционеров, и как у инвестора, всегда остается возможность выбора. В каждой отрасли имеется ограниченный набор ключевых действий, которые позволяют выгодно воспользоваться следующим витком роста стоимости. Для каждой бизнес-модели жизненный цикл создания стоимости ограничен. Для того чтобы создать очередную жизнеспособную бизнес-модель, менеджеры должны активно действовать. У IBM это могло бы получиться после покупки компании Lotus и ее нового продукта Notes. Nucor могла бы упустить свой шанс, когда появление других сталелитейных мини-заводов стало угрожать ее уникальному положению. Вот основные вопросы: какой шаг мне нужно сделать? Какие элементы будущей бизнес-модели будут самыми важными? Какие будущие конкуренты представляют наибольшую угрозу? Это

сложная игра.

Когда вы учитесь играть в шахматы, вы начинаете с того, что знакомитесь с фигурами. Узнаете, как их использовать, как захватывать фигуры противника. Потом знакомитесь с основными движениями фигур на доске, несложной техникой — как увидеть возможность для хода, где ожидать ловушек, как завершить партию. Затем узнаете стратегическую ценность разных клеток на доске и важность контроля над четырьмя центральными. Теперь вы можете играть в шахматы, потому что знаете правила.

Но для того чтобы играть хорошо и выигрывать, нужно еще изучить комбинации. Победа зависит от способности быстро увидеть и понять ситуацию на доске. Комбинации раскрывают игроку не один, а целую серию ходов, позволяют, взглянув на расположение фигур на доске, оценить стратегическое значение момента. Игроки, которые могут сразу увидеть несколько комбинаций, получают огромные преимущества. Лучшие гроссмейстеры могут с легкостью описать и использовать сотни комбинаций.

Научиться играть в бизнес-шахматы можно точно так же. Нужно понять основные правила. Первая часть этой книги описывает именно основные правила миграции ценности и суть новой бизнес-игры. Вооружившись этими инструментами, вы можете в нее включиться.

Но для того чтобы выигрывать, нужно

знать возможные комбинации. Познакомиться с шахматными комбинациями можно по партиям, сыгранным другими. К счастью, после того как миграция ценности затронула целый ряд отраслей, стали ясны ее базовые комбинации. Взаимодействие между приоритетами потребителей и бизнес-моделями, несмотря на сложность, можно понять и изобразить на схеме.

Вторая часть книги описывает семь основных комбинаций, которые должен знать каждый менеджер и инвестор. Конечно, кроме них есть еще десятки других. Но опыт показывает, что те семь, которые описаны в этой книге, имеют наиболее широкое распространение и являются основой базового словаря.

Третья часть посвящена тому, как побеждать в этой игре изо дня в день. Здесь уже нужно уметь предпринимать конкретные действия, чтобы предотвратить потерю ценности и предвосхитить новый виток миграции. Последняя глава книги обращает внимание на то, что степень риска при принятии решений, определяющих будущий рост стоимости, постоянно растет. В большинстве случаев миграцию ценности на следующем витке роста стоимости в отрасли определяли не более пяти ключевых стратегических шагов. Последняя глава предлагает некоторые идеи, способные помочь вашей компании принять правильные решения о направлении развития.

Глава 2. Что определяет успех: бизнес-модель или технологии

- Что движет ростом стоимости моей компании: технологии или бизнес-модель?
- Каковы положения, на которых основана; моя бизнес-модель?
- Каков экономический потенциал моей текущей бизнес-модели?
- Когда нужно будет создавать, новую бизнес-модель для удержания роса ценности на новом витке?

Миграция ценности показывает, как движется прибыль компании и благосостояние акционеров по шахматной доске бизнеса. Ценность покидает экономически устаревшие бизнес-модели и утекает к новым, которые более эффективно приносят пользу потребителям и позволяют получить выгоды производителям. Первым шагом на пути овладения комбинациями миграции ценности является понимание взаимодействия между приоритетами потребителей и бизнес-моделью.

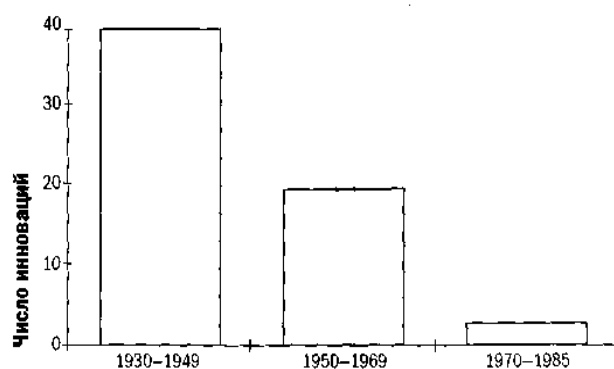
Десятилетиями потребителю не придавалось никакого значения. Звучит абсурдно, но это так. Если вы изобрели пакетную операционную систему VAX, покупатель сам к вам придет. Если вы выпустили такие лекарства, как «Мевакор»¹ или «Тагамет»², он найдет вас. И если вы придумали Lotus 1-2-3 — произойдет то же самое.

В течение этих лет главной движущей силой роста стоимости были технологии. VAX принес компании DEC миллиарды долларов капитализации. «Тагамет» превратил компанию SmithKline в фармацевтического гиганта-миллиардера. 1-2-3 позволил Lotus создать 1 миллиард долларов стоимости всего за несколько лет. Производитель копировальной техники Херох создал 11 миллиардов прироста стоимости. Технология мгновенной фотографии Polaroid — 2 миллиарда. Во всех этих случаях успех был обеспечен технологией и продуктом.

Эти факторы роста стоимости, несомненно, сохраняются. Но технология сама по себе больше не сможет оставаться основной движущей силой роста стоимости. Одна из причин — снижение во многих отраслях инновационных технологических прорывов. Проведенное Массачусетским технологическим институтом исследование, направленное на выявление крупнейших

инноваций в мировой химической промышленности, представило в цифрах феномен истощения потока технологических новинок. За 20 лет, с 1930 по 1949 год, количество крупных инноваций превысило 40. За период с 1950 по 1969 год их стало уже 20, а с 1970 по 1980-й — только 3 (рис. 6). Кривая инноваций в таких отраслях, как производство красителей, стали, текстильных изделий, товаров народного потребления, уходит еще дальше в прошлое, но повторяет ту же историю.

Другая причина — в том, что активное копирование ограничивает циклы создания стоимости *любого* технологического прорыва. Новая технология может создать и удержать стоимость только до тех пор, пока она остается редкостью. Но сегодня глобализация бизнеса и значительно увеличившиеся потоки капитала и информации не позволяют практически ни одному технологическому прорыву надолго оставаться уникальной собственностью его создателей. По мере того как конкуренты быстро копируют и распространяют продукт новой технологии, рушатся ценовая маржа и валовая прибыль.



Источник: отчет «Реорганизация химической промышленности США», том 1 (Cambridge, Mass.: MIT, 1989) Комиссии Массачусетского технологического института по изучению производительности труда.

Рис. 6. Крупнейшие инновации в химической промышленности

Хотя технологические инновации продолжают приносить значительную ценность потребителям, они редко окупают

¹ Применяется при лечении сердечно-сосудистых заболеваний, в т.ч. атеросклероза. *Прим. пер.*

² Также известен как циметидин, применяется при лечении язвенной болезни. *Прим. пер.*

вложенные в их разработку инвестиции. Например, в компьютерной отрасли модули памяти DRAM резко повысили полезность компьютера для потребителей, но быстрое превращение в биржевой товар¹ сделало их производство практически нерентабельным для производителей.

Посмотрите на рис. 7. Примеры в левой колонке практически целиком относятся к технологическим прорывам. А те, что в правой колонке, наоборот, не были полностью основаны на технологии. Они скорее использовали технологии процессов и продуктов как часть общего подхода, но росту стоимости здесь способствовала бизнес-модель.

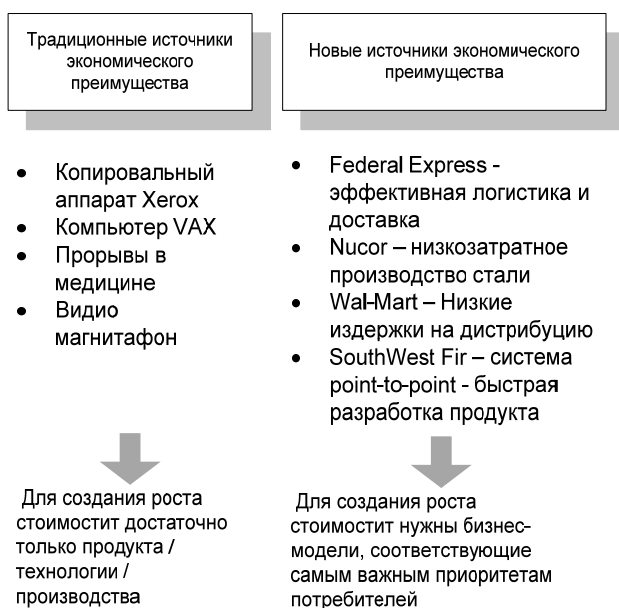


Рис. 7. Не технология, а бизнес-модель

Компании со сходными по технологическим параметрам продуктами и услугами могут значительно различаться по эффективности создания стоимости. Southwest Air и United Airlines пользуются похожим оборудованием для предоставления транспортных услуг, но соотношение рыночной стоимости компании Southwest к обороту (1,1) в 3 раза больше, чем у United Airlines (0,3). Процессоры Intel ничем не лучше процессоров AMD, но рыночная стоимость Intel с 1984 года выросла в шесть раз и составила более 25 миллиардов долларов (у AMD — только 2,4 миллиарда). И Nucor, и Bethlehem производят сталь, но капитализация Nucor с 1989 года увеличилась более чем вдвое, в то время как у Bethlehem она упала. Даже

если с точки зрения технологии продукты и услуги компаний схожи, разница в бизнес-моделях может породить значительную разницу в росте стоимости.

Можно также вспомнить многочисленные случаи, когда чисто технологическое преимущество не смогло обеспечить рост стоимости. Операционные системы Macintosh компании Apple технически превосходят систему Windows компании Microsoft, но Microsoft — самая успешная компания в компьютерном бизнесе, а Apple постоянно борется за выживание. Немецкий производитель фотоаппаратов Leica предлагает фотоаппаратуру с несомненно самыми высокими техническими характеристиками, но компания оказалась загнанной в крошечную нишу продуктов высоких ценовых категорий технологически уступающими ей Nikon и Canon. Видеомагнитофон Betamax компании Sony, персональный компьютер компании Xerox и электронные таблицы компании Visicalc, будучи явными технологическими прорывами, не смогли принести своим создателям значительной прибыли.

Поразительная эффективность технически невыдающихся компаний и удручающие показатели некоторых лидеров технологий дают возможность сделать одно интересное наблюдение: *чистая технология, не подкрепленная эффективной бизнес-моделью, больше не способна обеспечивать стабильный рост стоимости.*

Задайте себе следующие вопросы о статусе инновационных прорывов в вашей отрасли:

1. Вызвали ли последние значительные технологические прорывы серьезный рост стоимости?

2. Какова вероятность нового технологического прорыва в следующие пять лет?

3. Каковы шансы, что ваша компания сохранит эксклюзивные права на новые изобретения?

4. Достаточно ли долго компания сможет сохранять эти права, чтобы успеть создать значительный рост стоимости?

Если вы получили положительные ответы на эти вопросы, то, скорее всего, вы работаете в отрасли, все еще находящейся в фазе подъема инновационных технологий. Вам повезло — но вас мало. Для многих компаний и менеджеров ситуация выглядит совсем по-другому. Им для сохранения в будущем роста стоимости нужно создать наиболее эффективную бизнес-модель. На

¹ В данном случае имеются в виду потребительские товары, обладающие схожими свойствами и конкурирующие за счет цены. По аналогии с товарами, торгующимися на биржах, — нефть, зерно, металлы и др. *Прим. ред.*

технологические прорывы в долгосрочной перспективе рассчитывать не приходится. Мы вступили в эпоху бизнес-моделей.

Как создать бизнес-модель

Для создания успешной бизнес-модели нужно принять ряд важных решений в различных измерениях. Если мы хотим создать успешную бизнес-модель, нам следует подобрать те элементы, которые будут соответствовать приоритетам потребителей. Важно также, чтобы эти элементы были хорошо подогнаны друг к другу — тогда вся модель будет функционировать как единое целое.

Основой любой бизнес-модели является набор базовых положений о потребителе и экономике бизнеса. Так как эти положения оказывают сильное влияние на жизнеспособность бизнес-модели, ее архитектор должен тщательно изучить их. Бизнес-модель, не соответствующая в точности своим базовым положениям, погибнет. Бизнес-модель, основанная на ошибочных положениях, тоже обречена.

Построить успешную бизнес-модель нелегко. Но существует целый ряд вопросов, которые помогут архитектору выбрать наиболее значимые элементы.

Измерение	Ключевые вопросы
Основные положения	Как меняются потребители? Каковы приоритеты потребителей? Каковы ключевые факторы создания прибыли в моем бизнесе?

Когда сформулированы основы бизнес-модели, следующим этапом становится определение элементов, наиболее соответствующую приоритетам потребителей. Это — то, что видит покупатель, когда делает выбор.

Измерение	Ключевые вопросы
Выбор потребителей	Каких потребителей я буду обслуживать? Кто из них будет в наибольшей степени влиять на стоимость моей компании?
Охват	Какие продукты или услуги я хочу продавать? Какие вспомогательные действия я хочу осуществлять силами своей компании, какие — отдавать на субподряд или аутсорсинг?
Дифференциация	Каково мое основное отличие, мое уникальное предложение? Почему потребитель будет покупать именно мой продукт? Кто мои основные конкуренты? Насколько убедительна моя уникальность по сравнению с другими?
Удержание созданной ценности	Как потребитель платит за ту пользу, которую я ему приношу? Какую компенсацию получают акционеры от той ценности, которую я создаю для потребителя?

Определив основу предложений, компания будет удовлетворять эти отвечающих потребностям выбранных: потребности и какую прибыль она, таким клиентов, необходимо решить, как ваша образом, сможет получить.

Измерение	Ключевые вопросы
Система закупок	Как я покупаю? Единичные закупки или долгосрочное сотрудничество? Противостояние или партнерство?
Производственная/операционная система	Сколько я произвожу сам по сравнению с субподрядчиками? На чем основана моя экономика производства или предоставления услуг: на фиксированных или переменных издержках? Нужна ли мне самая современная технология?
Потребность в капитале	Выбираю ли я капиталоемкую операционную систему с высокими фиксированными затратами или менее капиталоемкую с переменными издержками?
Система научных исследований и разработки продукта	Своя или отданная на аутсорсинг? Ориентированная на процесс или продукт? Ориентированная на тщательный отбор проектов? Какова скорость научных разработок?
Организационная модель	Централизованная или децентрализованная? Пирамида или сеть? По функциям, бизнес-направлениям или матрицам? Выращивание собственных специалистов или наем со стороны?

При создании бизнес-модели в описанных выше измерениях необходимо понимать, что одни из них имеют большее значение, чем другие. И хотя базовые положения становятся основой всей конструкции бизнес-модели, некоторые ее элементы могут быть более или менее значимы, в зависимости от отрасли и выбранного подхода. Например, если у бизнес-модели действительно новаторский подход к выбору потребителей, она будет работать успешно даже с очень традиционными механизмами удержания ценности. В бизнесе с высокими трудозатратами значение организационной формы и политики управления персоналом намного превосходит значимость научно-исследовательских разработок. Потребители и инвесторы скорее вознаграждают блестящий выбор в нескольких ключевых, действительно значимых измерениях, чем бизнес-модель, построенную без риска, по принципу безопасного выбора во всех измерениях.

ЭВОЛЮЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Десятилетиями успешные лидеры использовали единственную доминирующую бизнес-модель, олицетворяющую их основной выбор и ключевые положения: комплексное производство, внутренние научно-исследовательские работы, прямые продажи, массовое производство, жесткую организационную иерархию и механизм получения прибыли, основанный на стоимости единицы продукции, которую определяли на основе издержек и нормированной прибыли. По ряду экономических причин, вызванных в основном исключительными преимуществами экономии масштаба, эта фундаментальная бизнес-модель работала очень эффективно. Но ее долгий успех сформировал широко распространенное мнение, что именно так и делается бизнес. Базовые элементы этой бизнес-модели стали восприниматься как Данность.

За прошедшие 15 лет многие из этих «данностей» подверглись серьезным испытаниям. «Нужно иметь собственное научно-исследовательское бюро» — успешно опровергнуто производителем стали Nucor. «Нужны прямые продажи» — оспорено бизнес-направлением компании Dell по заказу и доставке компьютеров по почте. «Разработка компьютерных программ должна выполняться внутри компании» —

эффективно заменено аутсорсингом в бизнес-модели EDS. «У нас должно быть свое производство» — от этого давно отошла Nike и множество других компаний. Для создания устойчивой бизнес-модели в каждом измерении нужно делать выбор, а не принимать все как данность. В ближайшие 10 лет то, как будет делаться этот выбор, начнет определять разницу между ростом стоимости и стагнацией или экономической отсталостью.

В качестве иллюстрации давайте рассмотрим две авиакомпании — United и Southwest Air. Обе они специализируются на авиаперевозках пассажиров. У обоих примерно одинаковый уровень технической оснащенности. Но у них в корне разные бизнес-модели.

— Масштаб деятельности United охватывает все Соединенные Штаты. Рейсы компании связывают практически все крупнейшие города страны. Ее механизм создания ценности основан на индивидуальном ценообразовании для каждого посадочного места, управляемом компьютерной системой заказа билетов. Операционная система hub-and-spoke и большой парк различных самолетов. На организационную систему компании влияют профсоюзы.

— У Southwest Air региональный масштаб. Исполнительный директор компании Герб Келлехер решил сфокусироваться на ограниченном количестве городов, что позволяет компании доминировать на выбранных рынках, а не сталкиваться с конкурентами на всех. Ее механизм создания ценности основан на низких ценах и унифицированной ценовой политике. Southwest Air использует операционную систему point-to-point и владеет всего несколькими типами самолетов, что облегчает их техническое обслуживание. Важной частью организационной системы Southwest Air является использование недорогого и при этом высокопроизводительного труда без участия профсоюзов.

Созданные этими двумя компаниями бизнес-модели привели к резкому различию в росте стоимости. За последние 15 лет у United прибыль была чрезвычайно неустойчива и не соответствовала ожиданиям инвесторов, а Southwest, наоборот, стабильно демонстрировала высокие результаты. Показателем

относительной эффективности этих двух бизнес-моделей является то, что соотношение рыночной стоимости и оборота у United составляет 0,3, а у Southwest — 1,1¹.

То, как разные игроки на рынке делают и реализуют выбор принципов своей бизнес-модели, определяет, кто из них выиграет, а кто проиграет. Рисунок 8 показывает выбор бизнес-моделей, сделанный этими двумя авиакомпаниями. На первом уровне сравниваются важнейшие элементы каждой из конкурирующих бизнес-моделей. Второй уровень показывает ключевые положения, лежащие в основе этого выбора. Такие сравнения будут еще не раз использованы в нашей книге для демонстрации разительного контраста между бизнес-моделями различных компаний.

	United	Southwest Air
Ключевые элементы	- Система hub-and-spoke - Высокие фиксированные затраты - Основа - базовый аэропорт	- Система point-to-point - Низкие издержки - Основа-маршруты
Ключевые предложения	Масштаб снижения издержки	Существует достаточный спрос на прямые перелеты между двумя городами, позволяющий обойтись без базового аэропорта

Рис. 8. Сравнение бизнес-моделей

ПЕРВОПРОХОДЦЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ

Несмотря на то, что инновации в сфере продуктов и технологий оставались основными факторами роста стоимости в 50-х, 60-х и 70-х годах XX века, несколько талантливо спроектированных бизнес-моделей в этот период стали причиной крупномасштабного сдвига в стоимости. Примеры компаний Toyota, McDonald's и Carrefour иллюстрируют удивительную ясность понимания ими истинной природы требований потребителей и экономики своих отраслей. Выбранные ими принципы бизнес-модели именно и требовались для победы на рынке посттехнологической, постмассовой экономики 90-х.

Toyota изобретает новую форму производства и продаж

Одна из самых поразительных историй

роста ценности произошла в автомобильной промышленности, когда были опровергнуты несколько незыблемых положений. В конце 50-х — начале 60-х годов Toyota системно изучила и начала оспаривать несколько глубоко укоренившихся утверждений о том, как должны производиться и продаваться автомобили. Пересмотрев эти положения, компания разработала более эффективную бизнес-модель, которая смогла удовлетворить наиболее приоритетные потребности покупателей (стабильно высокое качество продукта при более низкой цене), и в течение 30 лет обеспечила себе значительный рост капитализации.

Toyota имеет признанную репутацию образцового производства — точное, но неполное определение. Toyota обладает в высшей степени новаторской и экономически мощной бизнес-моделью, построенной благодаря правильному выбору в нескольких ключевых измерениях. Ее уникальная *производственная система*, новаторский подход к *масштабу* (использование аутсорсинга), *системы закупок* (повышение требований к поставщикам и их обучение) и *механизм выхода на рынок* (дилерские сети) — все это в совокупности создало бизнес-модель, которая смогла эффективно удовлетворять приоритеты потребителей и принесла огромную ценность компании (рис. 9).

Легендарный руководитель производства компании Toyota Тайити Оно и его советник по промышленной технологии Сигео Синго начали процесс формирования новой бизнес-модели с того, что провели анализ пяти ключевых положений, определявших измерения бизнес-модели традиционного автопроизводства. Результат был шокирующим.

¹ Соотношение действительно на декабрь 1994 г. В 1992 и 1993 годах соотношение капитализация/оборот компании Southwest превысило 2,0. Даже с учетом того, что последние ценовые войны снизили капитализацию компании, ее бизнес-модель остается по-прежнему более мощной, чем модель United. Более подробно миграция ценности в индустрии авиаперевозок описана в шестой главе.

Традиционные положения

Предложения, сделанные Оно и Синго

1. Максимизировать использование оборудования	Производство, ориентированное на максимальное использование капитала. Капитал - это наименее затратная составляющая производства. Наиболее затратной является труд. (Фактически трудозатраты были в 5 раз выше капитальных затрат.) Именно это и нужно было оптимизировать. Процесс был перестроен так, чтобы наиболее эффективно использовалось время работы людей, а не время работы машин.
2. Время подготовки к производству неизменно	Нормой считалось 8 часов подготовки к производству. Оно и Синго обнаружили, что в одной швейцарской фирме это время было сокращено до 4 часов. С этого они начали. И разработали процесс, который позволил снизить время подготовки до 2 минут.
3. Создание запасов комплектующих для снижения издержек на единицу продукции	Анализ запасов комплектующих вскрыл огромное количество затрат, брака и скрытых производственных проблем. Задачей номер один стало сокращение запасов комплектующих.
4. Проверка качества в конце производственного процесса	Эта практика предотвращала попадание бракованной продукции к потребителю. Но она не мешала производству брака. Экономическая логика продиктовала необходимость внутренней проверки качества.
5. Максимизировать обратную интеграцию для обеспечения максимального контроля	Предполагалось, что компания может многие вещи делать превосходно. Но даже самые талантливые компании не могут быть лучшими во многих направлениях. Оно и Синго создали сеть специализированных поставщиков, которые смогли обеспечить более высокое качество, чем сама Toyota.



Источник база данных CDI по росту стоимости

Рис. 9. Рост стоимости Toyota

Гораздо меньше известен факт, что самым большим новаторством Toyota стал пересмотр базовых положений о продажах в автомобильном бизнесе. Издавна производители автомобилей считали, что повлиять на цикличность спроса нельзя. Лучшее, что они могут сделать, — это максимизировать использование производственных мощностей и корректировать цены в соответствии со спросом для получения максимальной стоимости. Но лозунг Toyota «Понять истинную природу потребительского спроса» заставил компанию пересмотреть традиционный подход. Твердо решив сгладить перепады спроса, сотрудники подразделения продаж Toyota запустили программу преобразований, сравниться с которой не могли никакие усилия их конкурентов в США и Европе. Вместо того чтобы ждать покупателей в демонстрационных залах дилерских центров, они стали выезжать к ним на дом. Подобно производству, система продаж

компании стала гибкой. Чем ниже падал естественный спрос, тем активнее велись работы по продажам. Когда спрос возрастал, активность продаж снижалась. В результате Toyota обеспечила себе более устойчивый спрос и, соответственно, более стабильный уровень продаж.

В конце концов, система развития продукта Toyota изменила и традиционный процесс научно-технических разработок: «сначала изобрести, а потом продавать изобретенное». Подход Toyota был: «сначала понять систему потребностей потребителя, а потом изобрести то, что ему нужно». Toyota составила базу данных потребителей, включая информацию об их текущих и ожидаемых покупательских предпочтениях. Пока другие компании проводили рыночные исследования, используя фокус-группы, Toyota обратилась напрямую к своим текущим клиентам и начала разрабатывать соответствующие новые продукты.

Этот подход доказал свою

состоятельность при запуске в 80-х нового модельного ряда машин представительского класса Lexus. Поняв приоритеты потребителей, которые покупали ее автомобили до того, как она предложила новую элитную категорию, Toyota сумела разработать Lexus так, чтобы машина имела характеристики, соответствующие цене. После этого компания, используя индивидуальный подход, начала предлагать Lexus покупателям. Она смогла добиться большего успеха, превратив покупателей Toyota в покупателей Lexus.

Toyota стала первопроходцем в построении бизнес-модели, ориентированной на потребителей (рис. 10). Финансовый успех компании, в свою очередь, стал результатом глубокого понимания механизмов генерации прибыли.

Большинство компаний в 60-е и 70-е годы считало ключевыми факторами успеха передовые технологии, долю рынка и экономию масштаба. У Toyota не было ни технологии, ни масштаба, ни доли. Единственный шанс компании был в создании новаторской бизнес-модели. Благодаря ее успешности ключевые показатели Toyota (доход, доля рынка, прибыль и рыночная стоимость) демонстрируют стабильный рост на протяжении 30 лет. Ценность мигрировала к бизнес-модели Toyota и все еще продолжает двигаться в этом направлении, в то время как иностранные (и даже японские) производители борются за то, чтобы разрыв между ними и Toyota хотя бы не увеличивался.

	Традиционная	Toyota
Ключевые элементы	- Ориентирована на продукт - Жесткая производственная система - Обратная интеграция	- Ориентирована на потребителя - Гибкая система производства и продаж - специализация
Ключевые предложения	- Технология и масштаб – гарантия успеха - Бизнес можно делать только так	- Понимание потребителя и бизнес модель – гарантия успеха - Бизнес всегда можно оптимизировать за счет инноваций

Toyota бросила вызов традиционным положениям автомобильной отрасли и создала бизнес-модель, которая в большей степени соответствовала ожиданиям потребителей.

Рис. 10. Сравнение бизнес-моделей

McDonald's дает новое определение франчайзингу

Пока Toyota осуществляла революцию в автомобильной промышленности, McDonalds начала процесс по формированию радикально новой бизнес-модели в пищевой индустрии. Обе инициативы были запущены в середине 50-х. Обе были основаны на глубоком понимании потребителей и экономической модели отрасли. Обе открыто бросили вызов положениям, существовавшим в их отраслях, и смогли создать более жизнеспособные бизнес-модели. Обе запустили процесс оттока стоимости от конкурентов, чьи бизнес-модели отличались неэффективной работой с потребителями и экономикой.

В 1954 году Рей Крок занимался продажей оборудования, рассчитанного в основном на небольшие киоски и автоматы с газированной водой. Демографический сдвиг, повлекший перемещение населения в пригороды, создал угрозу его прежде стабильному положению и прибыли. Он видел, как ценность неуклонно утекает из бизнеса.

Столкнувшись с такой проблемой, Крок получил возможность основать совершенно новое пространство создания ценности. Он понял, что на сочетании быстрого обслуживания и цены в 15 центов за гамбургер можно построить новую успешную бизнес-модель. Крок увидел, что ключом к созданию стоимости может стать усовершенствование подхода братьев McDonald и последующая продажа франшизы на него сотням предпринимателей.

Крок купил у McDonalds права на франчайзинг и стал архитектором невиданной до тех пор бизнес-модели. Идея франчайзинга ресторанов быстрого обслуживания была не нова. К тому времени уже активно развивалось несколько подобных сетей. Но большинство владельцев таких ресторанов были в первую очередь заинтересованы в продаже лицензии на франчайзинг или поставках сопутствующих товаров и оборудования. Они не заботились об успехе своих франчайзи. В результате получатели франшизы не имели никаких явных преимуществ перед конкурентами и часто оказывались жертвами неэффективной работы других ресторанов внутри своей же сети. Кроме того, существовавшие в отрасли бизнес-модели не обеспечивали стабильно высокого качества обслуживания

потребителей.

Крок предложил другой подход. Он взял за основу положение о наличии двух основных потребителей: конечного клиента и покупателя франшизы. Успех новой бизнес-модели должен был зависеть от лояльности и роста обеих групп.

Чтобы создать ценность для конечного потребителя, он сначала сконцентрировался на *масштабе*. В ресторанах McDonald's должны были предлагать меню из десяти блюд по низкой цене. Ограниченное меню, предложенное Кроком, не только удовлетворяло желание американцев покупать еду приличного качества по низкой цене, но и создавало ценность для получателей франшизы, которые могли обрести массу преимуществ, сконцентрировавшись на ограниченном ассортименте продуктов.

Но самым значительным нововведением Крока стала предложенная им революционная *система производства*. McDonalds оптимизировала каждый этап процесса приготовления пищи — начиная от выращивания картофеля и заканчивая упаковкой гамбургеров — для того, чтобы увеличить рентабельность своих франчайзи.

“Братья McDonald не дали Крону никакого секретного рецепта приготовления гамбургеров, молочных коктейлей и картошки фри. У него не было ни запатентованных изобретений, ни технологических новинок, ни даже нового продукта. Ему не передали права на Xerox или Polaroid. Менеджеры других сетей знали, что их пища, если ее качественно приготовить, ничем не хуже той, что предлагают в McDonald's... И хотя существовало несколько причин, благодаря которым McDonald's стала доминировать в отрасли, где до этого ни у кого не было значительных преимуществ, его конкуренты единодушно считали: McDonald's более серьезно подошла к вопросу построения единой системы операций.”

Для создания успешной *системы операций* сети ресторанов быстрого обслуживания был изменен весь процесс приготовления пищи. К оптимизации системы подошли так тщательно, будто дело касалось большого промышленного предприятия.

Поддержкой *системе операций* McDonald's стал новаторский подход к закупкам. Например, постоянно работая над повышением качества, McDonalds

обнаружила зависимость качества картофеля фри от температуры, при которой фермеры хранили клубни. В тесном сотрудничестве с фермерами McDonald's сумела не только обеспечить себе поставки качественных продуктов по более низким ценам, но и изменить бизнес поставщиков.

Крок пошел дальше и осуществил нововведения в областях *подбора персонала и организационной структуры*. Менеджеры проходили интенсивный курс обучения в «Университете гамбургера», получали руководство по приготовлению лучших гамбургеров, поддержку консультантов на местах и возможность получать по одной франшизе — все это для того, чтобы обеспечить клиентов McDonald's надлежащим качеством пищи и сервиса на стабильно высоком уровне.

McDonald's — один из самых показательных примеров сбалансированной и отлаженной бизнес-модели, основанной на смелых и прозорливых положениях. Используя особую политику подбора и продвижения персонала, инновационную систему поставок, прочно утвердившуюся уникальность, основанную на качестве и ценности для потребителей, McDonalds смогла создать целостную систему, скопировать которую конкурентам оказалось не под силу. Рост стоимости этой бизнес-модели продолжался 30 лет, за которые она создала 24 миллиарда долларов капитализации.

Своим успехом McDonald's обязана не новым технологиям, а изобретению и постоянному усовершенствованию своей бизнес-модели. Это выдающийся пример создания невероятной экономической мощи путем построения новаторской системы вертикальных взаимоотношений («вниз» через систему франчайзинга и «вверх» через поставщиков).

Carrefour дает новое определение торговли

Французские предприниматели Марсель Фурнье и Дени Деффоре открыли в 1963 году на окраине Парижа первый гипермаркет Carrefour¹ — огромный магазин, в котором продавалось все, от продовольственных товаров до одежды. Это событие стало началом революции в системе торговли Франции, а затем и во всей Европе, определив ее развитие на ближайшие 30

лет. К 1993 году Carrefour стала международной сетью гипермаркетов, с оборотом в 21,2 миллиарда долларов и рыночной капитализацией примерно в 10 миллиардов². И снова отметим, что не новые технологии создали эту стоимость. Она была создана благодаря принципиально новой, ориентированной на потребителя, бизнес-модели.

Система торговли, существовавшая во Франции до середины 60-х годов, была сильно фрагментирована и состояла из *petits commerçants* (маленьких магазинчиков). В каждом городке, районе была своя мясная лавка, булочная и другие небольшие специализированные магазинчики. Между владельцем и покупателями существовали дружеские отношения. Магазинчики были семейным бизнесом, который зачастую передавался из поколения в поколение.

Многие во Франции считали их неотделимой частью национальных традиций, но они были крайне неэффективными и неудобными как для клиентов, так и для производителей. С ростом числа семей, где работают оба супруга, ежедневные покупки стали непозволительной роскошью. Крупные производители также больше не хотели обслуживать сотни маленьких магазинчиков.

Открытие гипермаркета Фурнье и Деффоре явилось новым предложением, которое больше соответствовало существующим нуждам потребителей. Их бизнес-модель была проста, но эффективна. Carrefour собрала «все магазины под одной крышей», предложив альтернативу походам по многочисленным магазинчикам, которые отнимают массу времени. Такой подход позволил покупать хлеб, мясо, сыр, pokrышки и одежду для детей — в широком ассортименте по разным ценам от разных производителей — в одном месте. Магазины Carrefour были огромными и к 1993 году занимали в среднем 10 000 квадратных метров, тогда как площадь традиционных магазинов в среднем была меньше 500. Вместо того чтобы открывать магазины в центре города, Carrefour начала строить их на окраинах, куда удобнее было добираться и покупателям на машинах, и поставщикам.

В 70-х и 80-х годах Carrefour усовершенствовала свою бизнес-модель, что позволило ей резко увеличить масштаб деятельности. Сегодня она занимается оформлением кредитных карт, страхованием, предоставлением банковских и туристических услуг. К 1993 году Carrefour,

¹ Любопытно, что carrefour в переводе с французского — «перекресток». По-видимому, крупная российская сеть не случайно взяла себе такое же название. *Прим. ред.*

² На сегодняшний день Carrefour является крупнейшим ритейлером в мире после Wal-Mart. *Прим. ред.*

уже одна из многочисленных французских сетей гипермаркетов (Le Clerc, Casino, Hyper-U и др.), открыла 114 магазинов во Франции, занимающих 1 миллион квадратных метров торговой площади.

Petits commerçants оказались неконкурентоспособными по цене и ассортименту. Приоритет потребителя, на который они ориентировались — дружеские взаимоотношения с клиентом, — больше не обеспечивал успех. Ценность быстро мигрировала к гипермаркетам по мере того, как устаревала модель маленьких магазинчиков.

Подобно нововведениям Toyota и McDonalds, появление первых гипермаркетов воспринималось как аномалия. Они опережали свое время: это был триумф бизнес-модели в эпоху царствования продукта и технологий и предвосхищение процесса, который достиг своего пика только 30 лет спустя.

ЭПОХА БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Toyota, McDonalds и Carrefour доказали, что бизнес-модель не уступает технологиям в том, что касается создания и удержания ценности. Постоянное усовершенствование бизнес-модели обеспечивает стабильную прибыль и рост стоимости — даже в отсутствие запатентованных изобретений и передовых технологий. Но успех первооткрывателей 60-х и 70-х годов не сумел запустить процесс массового создания новых бизнес-моделей. Представители различных отраслей постепенно начинали осознавать исключительный экономический потенциал трансформации традиционных положений и системного создания бизнес-модели на основе приоритетов потребителей. Но во второй половине 80-х начался заметный подъем новаторства в бизнес-моделях. И хотя невозможно точно измерить количество инноваций, трудно было не заметить постоянно увеличивающееся число новых бизнес-моделей и огромный рост стоимости, создаваемой ими.

Оптимальные условия для развития новаторского подхода к бизнес-моделям сложились в 80-х годах. Многие компании сумели создать модели, которые обеспечили огромный приток ценности. Достижения Microsoft, Merck, Nordstrom, The Home Depot, Federal Express сигнализировали о том, что начался подъем новаторства (рис. 11).

Сегодня мы вступаем в исключительно продуктивную фазу цикла инноваций

бизнес-моделей. Многочисленные успешные модели можно изучать, модифицировать, усовершенствовать, и возможности эти все время растут. В эпоху бизнес-моделей успех зависит от скорости и умения конкурентов понять их суть и усовершенствовать или адаптировать их к нуждам конкретных потребителей.

Для того чтобы оценить способность бизнес-модели создавать ценность, необходимо разобраться, насколько она соответствует важнейшим приоритетам потребителей — как сейчас, так и в прогнозируемом будущем. Не менее важной задачей является оценка способности бизнес-модели обеспечивать прибыль. Для определения успешности бизнес-модели используются иные показатели, чем те, что применяются для традиционной оценки компании. Тут требуется ответить на следующие вопросы:

— Каковы потребительские и экономические положения, на которых основывается бизнес-модель?

— Насколько актуальны эти положения сейчас? Что может их изменить?

— Каковы важнейшие приоритеты потребителей? Как они меняются?

— Какие элементы бизнес-модели соответствуют важнейшим приоритетам потребителей? Удовлетворяются ли они? Какие приоритеты не удовлетворяются должным образом?

— Какова эффективность вашей бизнес-модели по сравнению с моделями конкурентов? В чем ее уникальность? Нужна ли такая уникальность потребителю?

— Построена ли бизнес-модель конкурентов на тех же положениях, что и ваша?

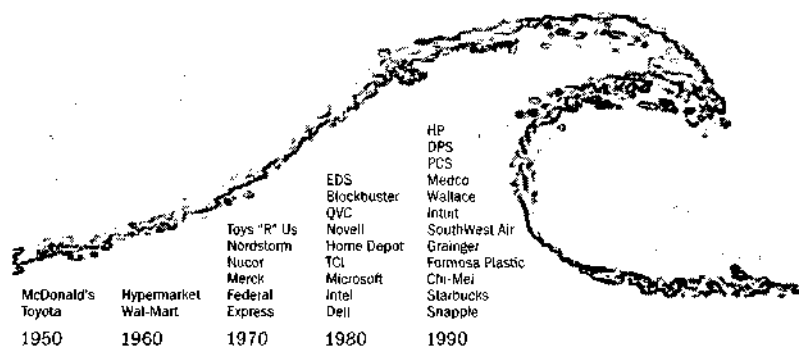
— Насколько отлаженной является ваша бизнес-модель? Есть ли в ней элементы, которые не требуются для удовлетворения приоритетов потребителей?

— Насколько экономична ваша бизнес-модель?

— Может ли бизнес-модель удерживать создаваемую ценность? Насколько стабилен и защищен этот механизм?

— Сколько времени сможет эффективно функционировать ваша бизнес-модель? Какие изменения в приоритетах потребителей потребуют изменений в самой бизнес-модели?

— Какие альтернативные модели, соответствующие следующему циклу приоритетов потребителей, уже существуют на рынке



Фактор новаторства в бизнес-моделях значительно возрос за прошедшие 20 лет.

Рис. 11. Цунами бизнес-моделей

Эти вопросы составляют основу стратегии в эпоху господства бизнес-моделей. Когда их задаешь себе в первый раз, они звучат неприятно. Но если вы научитесь отвечать на них быстрее и лучше конкурентов, то сможете превосходить, узнавать и реагировать на миграцию ценности в своей отрасли.

Несмотря на то, что эпоха бизнес-моделей началась недавно, она уже дала значительные результаты. Во-первых, стал возможным невероятный рост стоимости. Во-вторых, возник целый ряд образцов для будущего построения бизнес-моделей, которые можно изучать, имитировать, модифицировать и усовершенствовать. В-третьих, были поставлены под сомнение многие устоявшиеся положения, включая убеждение, что определенные бизнес-модели всегда будут жизнеспособными.

Фактически у бизнес-моделей есть четкий цикл, состоящий из роста ценности, стабильности и устаревания. Устаевают технологии. То же происходит и с бизнес-моделями.

Они представляют последний из трех важнейших циклов: жизненный цикл продукта, жизненный цикл приоритетов потребителей, жизненный цикл бизнес-модели. Если вовремя не определить переломные моменты этих циклов и не начать управлять их различными фазами в соответствии со стратегическими, тактическими и организационными требованиями, возникают огромные потери ценности.

Следующая глава расскажет о динамике цикла бизнес-модели, ее проявлениях в создании и удержании ценности и требованиях к управлению и эффективному принятию решений на всех фазах цикла.

Глава 3. Три фазы миграции ценности

- На каком этапе жизненного цикла находится моя бизнес-модель?
- Как должен меняться процесс принятия решений по мере движения цикла?
- Когда придет время создавать новую бизнес-модель?

Джейсон Фромм только что вернулся из Нью-Йорка со встречи с инвестиционными аналитиками. Он и забыл, как холодно может быть в мегаполисе в феврале. Он был рад снова оказаться в своем офисе в небольшом городке Маун-тин-Вью и весьма доволен тем, что работает в бизнесе по производству программного обеспечения.

Фромм споткнулся о пустые коробки, разбросанные по полу директорского кабинета. Удовлетворенно улыбнулся. Вот он, новый сияющий офис Advantage Software, компании, основанной им всего три года назад. И хотя уже близился вечер, сотрудники еще были на работе — распаковывали вещи. Они не меньше его хотели быстрее закончить с переездом и приступить к работе. Год назад в Advantage Software работало 180 сотрудников, сейчас — уже 300. Впервые три квартала 1986 года Фромм планировал набрать еще 200.

Несколько человек подошли спросить, как прошла встреча. Ими двигало не простое любопытство: большинство сотрудников были акционерами компании.

«Через 10 минут они уже ели у меня с руки», — усмехнулся Фромм, входя в свой новый кабинет. И это не было хвастовством. Advantage Software вышла на фондовый рынок в 1985 году с ценой акции 20 долларов. В январе этого года, ровно через полгода после IPO¹, цена поднялась до 27 долларов. Рыночная стоимость компании в шесть раз превысила размер выручки компании.

Цена на акции Advantage продолжала расти в течение всего 1986 года. В компанию стремились попасть лучшие специалисты. Сотрудники создавали выдающиеся продукты в рекордно короткие сроки. Потребителям нравились текстовые редакторы, выпускаемые компанией: многофункциональные и простые в использовании. Они отвечали всем потребностям клиентов и были доступны: универсальные программы продавались во всех розничных компьютерных магазинах и каталогах страны. Ценность постепенно мигрировала к компаниям, производящим программное обеспечение, имеющим

бизнес-модель, подобную Advantage. Они давали потребителям то, что те ожидали.

Каждый экземпляр передового продукта Advantage продавался за 495 долларов, причем его производство стоило всего 20 долларов. Получаемая прибыль в результате подняла цену на акции компании, которая к 1988 году составила 70 долларов. Численность сотрудников возросла до 1200 человек.

В начале января 1989 года цена на акции Advantage по-прежнему составляла 70 долларов. Но многих наблюдателей это удивляло. Им казалось, что продукты Advantage уже стали своего рода биржевым товаром. Множество других компаний выпускало подобный товар и продавало по той же, и даже более низкой цене. Конкуренция усиливалась, и спрос на рынке начал выравниваться.

На конференции Бостонского компьютерного общества, состоявшейся в марте, Фромм выступил перед переполненным залом и рассказал о чудесном будущем, открывающемся благодаря невероятному росту продуктивности процесса разработок компьютерных программ. Он поставил в пример огромные объемы, ежеквартально продаваемые компанией Advantage. Свою речь он закончил под гром аплодисментов.

Но слова Фромма не могли изменить факты. Бизнес-модель Advantage стремительно старела. На этот раз, вернувшись в свой офис, он нашел на столе три заявления об увольнении — от очень ценных сотрудников; все трое хотели перейти на работу в другую, только начинающую свою деятельность компьютерную фирму. Две из этих новых компаний занимались не компьютерными продуктами для повышения личной производительности, а коммуникационными программами. Фромм находился в недоумении. Почему они решили уйти из гиганта программного обеспечения в компанию, которая только начинает свой путь на рынке?

На следующее утро Фромм проводил встречу с финансовым отделом, которая привела его в еще большее недоумение и вызвала даже некоторое беспокойство. (Как

¹ Initial Public Offering (англ.) — первичное размещение акций компании на бирже. Прим. ред.

руководитель компании он разрывался между необходимостью смотреть в лицо фактам и излучать уверенность, быть осторожным и воодушевлять сотрудников.) Доход и прибыль оказались намного ниже предполагаемых. Но они по-прежнему *росли*. Рыночная стоимость компании была лишь ненамного больше ее оборота. После встречи со строителями, которые к концу года должны были закончить возведение нового офиса компании, Фромм отбросил сомнения.

Переехав в новый офис, Advantage получила дополнительные возможности для разработки более совершенных версий своих продуктов. Отдел маркетинга запустил широкомасштабную рекламную кампанию бренда фирмы.

А в это время конкуренты сбивали цены. Они уже продавали текстовый редактор за 349 долларов и даже за 299. Цены на электронные таблицы упали ниже 200 долларов. Невзирая на репутацию Advantage, клиенты начали понимать, что стоит отказаться от нескольких функций — и цена за программу станет на 100 долларов ниже. Кроме того, новые компании начали наступление, предлагая оригинальные новинки, поражающие воображение потребителей.

Цена на акции Advantage, поднявшись до 90 долларов, постепенно снизилась до 80. И хотя акционеры при этом не пострадали (все-таки они купили акции за 20), Фромм знал, что нужно что-то предпринять. В начале 1990 года он решил организовать встречи руководства в неформальной обстановке. На одной из встреч финансовый директор компании, известный своей прямоотой, без прикрас изложил ситуацию на рынке и предупредил о том, что резкое падение цен будет продолжаться. Он сказал, что Advantage нужно снизить цены, иначе она потеряет долю рынка. Его речь вызвала бурю возмущения: была поставлена под сомнение незыблемость компании.

А рыночные цены на текстовые редакторы продолжали падать. Размер прибыли компании упал с 30% до 5%. Обороты перестали расти. Цена за акцию упала до 50 долларов. (Соотношение рыночной стоимости к годовой выручке давно было ниже 1.) Возрос процент брака. К концу 1991 года Advantage регулярно не укладывалась в сроки выпуска нового продукта.

Для универсальных программных продуктов, единственных выпускаемых компанией, последующие два года были

тяжелыми. Многие игроки предлагали текстовые редакторы уже по 99 долларов. Другие начали выводить на рынок интегрированные пакеты, в которые входили текстовый редактор,

редактор таблиц, графика и программа базы данных — все по цене 495 долларов. Потребители стали избавляться от несовместимых программ. А тем временем у компаний, занимающихся коммуникациями, уже не новичков на рынке, наблюдался значительный рост прибыли за счет выгодного бизнеса предоставления услуг электронной почты, коммуникаций и Интернет-программ. Фромм стал завидовать более жизнеспособным, имеющим широкий охват бизнес-моделям.

В 1993 году Фромм произнес рекордное количество речей — по большей части для своих сотрудников с целью поднятия боевого духа. Advantage только что заявила о начале третьей волны увольнений.

Объявление о слиянии появилось в The Wall Street Journal в марте 1994 года. Portland Software хочет купить Advantage по цене 17 долларов за акцию. The Wall Street Journal отметил, что это на 3 доллара меньше, чем начальное предложение при выпуске акций Advantage девять лет назад. И все равно эта цена была на 30% выше текущей рыночной. Многие отраслевые аналитики и сотрудники Advantage удивлялись, зачем Portland вообще захотела купить эту компанию.

ТРИ ФАЗЫ МИГРАЦИИ ЦЕННОСТИ

Advantage Software — это вымышленная компания, но подобный триумф и падение наблюдаются у многих реальных компьютерных фирм. В их бизнес-моделях присутствуют основные базовые элементы Advantage.

Измерение	Модель Advantage
Дифференциация	«Лучший в своей области», простота в использовании, лояльные клиенты
Охват	Единственный продукт
Удержание созданной ценности	Приток средств от частых обновлений
Каналы продвижения	Непрямые каналы сбыта (розничные продажи, заказ по почте)

Такие бизнес-модели прошли через определенные фазы миграции ценности. Обычно цикл миграции сначала к бизнес-модели, а затем от нее занимал не 10 лет, а гораздо больше, но в будущем он,

вероятнее всего, ускорится.

Раньше мы уже говорили, что относительно миграции ценности бизнес-модель может находиться в одной из трех фаз: приток, стабильное состояние и отток ценности. Во время первой фазы некая агрессивная компания начинает захватывать ценность внутри отрасли благодаря тому, что ее бизнес-модель превосходит другие в умении удовлетворять приоритеты клиентов. Advantage пришла на рынок с новой бизнес-моделью, построенной на универсальных программах. Она предложила потребителям именно то, что им было нужно, — недорогое программное обеспечение, имеющее для пользователя первостепенную важность. Пользователи больше не зависели от громоздких и несовместимых с другими компьютерами программ, выпуск которых контролировали производители компьютерного оборудования.

В период стабильности бизнес-модели полностью соответствуют приоритетам большинства потребителей. Несмотря на растущее число конкурентов, большинство компаний сохраняют рентабельность. Когда прибыль на рынке программных продуктов начала утекать от компаний, занимающихся оборудованием, к независимым программным разработчикам, Advantage волилась в этот поток и за период с 1983 по 1987 год поднялась на его приливной волне.

Но чрезмерная зависимость бизнес-модели компании от уникальности своего продукта стала причиной ее краха. Многие конкуренты начали предлагать такие же продукты, созданные с помощью похожей бизнес-модели.

Во время фазы оттока ценность начинает мигрировать к новым бизнес-моделям, которые более эффективно реагируют на новые приоритеты потребителей. Прежде передовая бизнес-модель теперь удовлетворяет приоритеты все меньшего числа клиентов. Когда компании теряют способность реагировать на требования потребителей, им для удержания доли рынка приходится снижать цены. После этого начинается фаза разрушения, когда бизнес-модель теряет и прибыль, и ценность.

Фромм вместе со своими менеджерами не сумел увидеть нежелания покупателей платить дополнительные деньги за *уникальный* текстовый редактор Advantage. Им было достаточно любого. Даже лучше, если это будет комплексный пакет из всех базовых программ, который существенно

облегчит жизнь пользователя. Конкуренты, которые почувствовали это смещение в приоритетах, стали предлагать именно такие комплекты. А Advantage — нет. И ценность утекла от бизнес-моделей, основанных на единичных универсальных продуктах, к тем, которые предлагали программные пакеты.

По мере удовлетворения приоритетов, касающихся программ повышения личной производительности, возник новый важный приоритет — повышение групповой производительности.

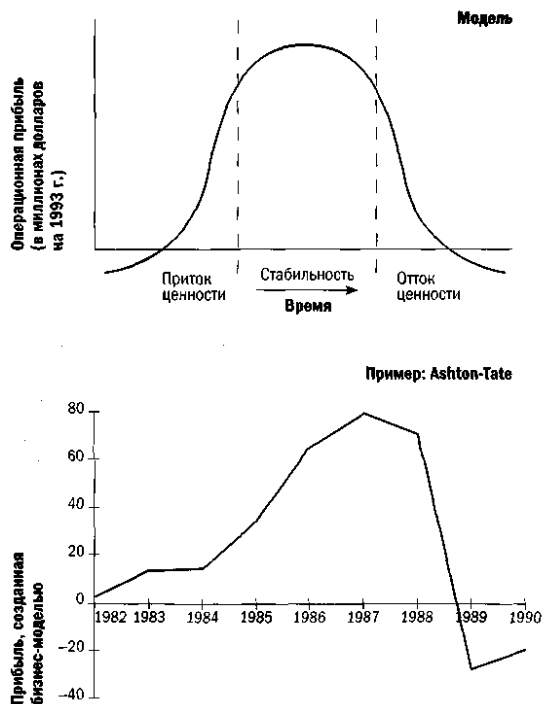
Начался революционный марш коммуникаций. Так возник принципиально новый бизнес — производство коммуникационного программного обеспечения.

Измерение	Модель «Коммуникации»
Дифференциация	Скорость, эффективность, простота в использовании, разнообразие программ, возможность разработки под заказчика
Охват	Коммуникационная инфраструктура между предприятиями
Удержание созданной ценности	Продукты и апгрейды, плюс разработка под заказчика и последующее обслуживание
Каналы продвижения	Сочетание прямых продаж и продаж через дилеров

Бизнес-модель Advantage устарела. Она больше не соответствовала приоритетам потребителей. Покупатели не хотели платить дополнительно за программы только для того, чтобы Advantage получала от этого прибыль. Доходы оставались по-прежнему высокими, но процесс создания акционерной стоимости прекратился.

По мере того как бизнес-модель проходит три фазы миграции ценности, ее способность создавать прибыль сначала растет, а затем начинает падать. Именно от кривой прибыли бизнес-модели зависит кривая ее стоимости. Этот цикл продемонстрирован на рис. 12. После первого периода финансирования, характеризующегося операционными убытками, операционная прибыль начинает быстро расти. После перехода в фазу стабильности рост прибыли замедляется. По мере устаревания модели и вступления ее в фазу оттока ценности прибыль резко падает. И, наконец, большинство бизнес-моделей,

входящих в корпоративный портфель, на закате своего жизненного цикла начинает снова финансироваться, разрушая стоимость до тех пор, пока модель не изживает себя или не заменяется новой.



Источник: база данных CDI по росту стоимости.

Рис. 12. Кривая прибыли бизнес-модели

УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Для сохранения конкурентоспособности компании необходимо понять способность своей бизнес-модели обеспечить рост стоимости в период притока, удержать ее в стабильный период и определить степень ее уязвимости во время фазы оттока. Понимание этого позволяет компании ответить на вопрос: каким должен стать мой следующий шаг? Руководители, способные определить фазы, в которых находится бизнес-модель их собственной и конкурирующих компаний, смогут добиться успеха. Руководители, не способные уловить переход из одной фазы в другую, упустят все возможности. Хуже того, они не сумеют увидеть угрозу, которая может разрушить созданную текущей бизнес-моделью стоимость. Эти три фазы могут казаться очевидными на бумаге, но компаниям, погруженным в ежедневные заботы, трудно разглядеть их границы. Фромм не сумел увидеть, как бизнес-модель Advantage Software проходила свой жизненный цикл, а потом было уже поздно. Только системно составляя карту миграции стоимости для

каждой бизнес-модели, руководство может предугадать переходный период и приступить к изменениям.

Составление карты миграции ценности

Удобным показателем для оценки бизнес-модели на всех трех стадиях миграции ценности является отношение капитализации к обороту. Так как этот показатель представляет комбинацию текущей массы (оборот) и ожидаемый будущий доход (капитализацию), она может помочь определить повышение или снижение жизнеспособности бизнес-модели. Если соотношение капитализация/оборот высокое, инвесторы ожидают, что бизнес-модель сможет обеспечить большой рост стоимости. Компании с высоким соотношением капитализация/оборот (как правило, больше 2) можно считать находящимися в стадии притока ценности. В период стабильности это соотношение обычно составляет от 2,0 до 0,8, показывая, что ожидания будущего роста стоимости должны быть умеренными. На этапе оттока ценности показатель падает ниже 0,8, что означает снижение способности бизнес-модели создавать прибыль. Таким образом, это соотношение — полезный показатель мощности бизнес-модели в заданный момент времени. Рисунок 13 демонстрирует модель, которую можно использовать для составления карты трех фаз миграции ценности и которая кратко характеризует каждую фазу.

Эта модель может использоваться для описания миграции ценности на разных уровнях: между отраслями, компаниями одной отрасли и внутри компании. Например, ценность начала утекать из сталелитейной промышленности в пластиковую, когда такие игроки, как GE Plastics, разработали бизнес-модели, более эффективно удовлетворяющие приоритеты определенных потребителей, чем комплексные сталелитейные заводы. В компьютерной отрасли ценность утекает от бизнес-моделей типа DEC к модели Microsoft. Если брать миграцию ценности внутри компании, то примером является ее уход от модели IBM, ориентированной на универсальные компьютеры, к модели той же IBM, основанной на системной интеграции. В любой ситуации ценность начинает мигрировать по мере того, как потребители делают свой выбор среди вариантов, предлагаемых на рынке (рис. 14).

В какой стадии находится моя отрасль? Очень полезно сначала составить карту

миграции ценности на отраслевом уровне, так как это поможет обрисовать ситуацию, в разрезе которой можно будет оценить отдельные бизнес-модели. Это позволит определить то, что вы можете и должны ожидать от бизнес-модели в данной

индустрии. Сравнить отрасли намного проще, потому что положение их относительно друг друга достаточно очевидно. В 1995 году телекоммуникации находились в фазе притока ценности

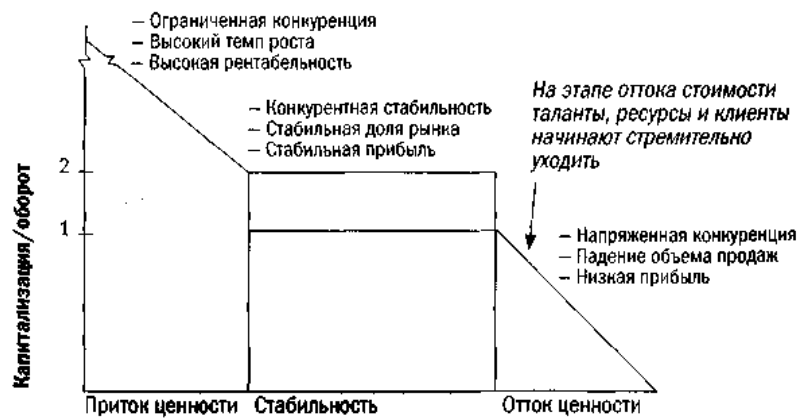
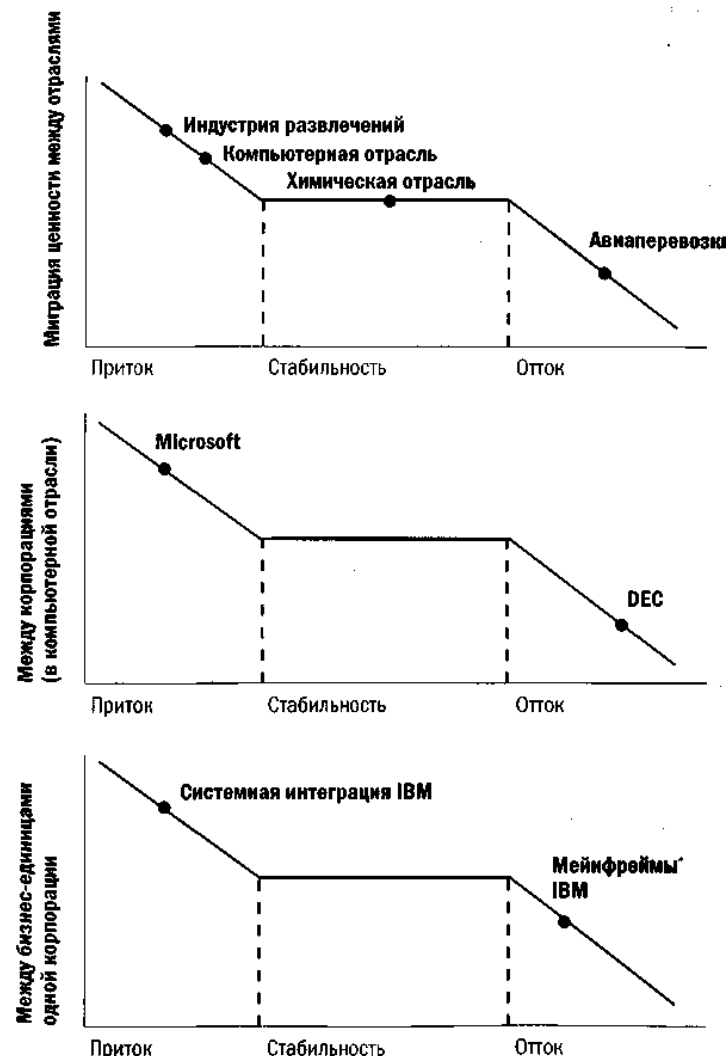


Рис. 13. Три фазы миграции ценности



Mainframe (англ.) — большая универсальная вычислительная машина, предназначенная для масштабных вычислений, в отличие от персональных компьютеров, которые предназначены для индивидуального использования. Прим. ред.

Рис. 14. Миграция ценности: уровни анализа

Быстрый рост ценности и высокий показатель соотношения капитализации к обороту большого числа телекоммуникационных компаний свидетельствовали о том, что бизнес-модели этой отрасли будут продолжать создавать и удерживать ценность. Это подтверждается и другими показателями: ростом числа компаний и количества их сотрудников, активизацией венчурного капитала, ростом количества IPO и усиленным ростом прибыли во всей отрасли. Те же показатели демонстрируют, на какой стадии миграции ценности находятся другие отрасли. Химическая промышленность пребывает в фазе стабильности; оборонная — на стадии оттока. Такое положение зачастую является результатом крупных общественных, экономических и технологических сдвигов. Активное развитие телекоммуникационной отрасли обусловлено появлением революционных технологий и последующим возникновением ориентированных на потребителя бизнес-моделей; спад в оборонной промышленности вызван общими политическими тенденциями и мирным периодом.

Любая отрасль, находящаяся на стадии притока стоимости, представляет массу возможностей для работающих в ней компаний. Многие компании обладают бизнес-моделями, благодаря которым их стоимость растет. В стабильной фазе отрасль предлагает возможности для роста только тем компаниям, которые, продолжая отвечать приоритетам потребителей, сумели повысить операционную эффективность. Некоторым бизнес-моделям это удастся, некоторым нет. В отрасли на стадии оттока ценности сокращаются возможности увеличения стоимости. Здесь уже редко встречаются компании, имеющие значительный рост капитализации. На этом этапе компаниям приходится сокращать затраты, проводить реструктуризацию, искать незанятую нишу или уходить с рынка. Составьте карту своей отрасли. Разберитесь в общей ситуации миграции ценности применительно к вашей бизнес-модели. Затем переходите к следующему вопросу.

В какой стадии находится моя бизнес-модель? Теперь, когда вы определили положение своей отрасли, вы знаете, на что нужно обращать внимание при изучении положения конкретной бизнес-модели. Сравнение бизнес-модели на разных фазах представляет собой сложную задачу. Лучше всего, если

инвесторы будут оценивать каждую модель отдельно.

В реальности может оказаться, что отдельные бизнес-модели являются монокомпаниями или, что встречается чаще, входят в состав более крупной компании.

Компании, основанные на одной бизнес-модели. В компаниях, имеющих только один бизнес или работающих в пределах одной бизнес-единицы, обычно бывает вполне достаточно информации о ценности бизнес-модели. Соотношение капитализации к обороту в таких компаниях может стать достаточно объективной оценкой бизнес-модели. Nucor, Bethlehem Steel и USAir — компании, имеющие одну бизнес-модель. В других случаях рынок оценивает только доминирующую бизнес-модель. Например, у IBM несколько разных операционных единиц, каждая из которых функционирует внутри своей бизнес-модели, но многие годы корпорация оценивалась на рынке по интегрированной бизнес-модели, основанной на производстве мейнфреймов. Рисунок 15 показывает положение в миграции ценности нескольких публичных компаний, которые преимущественно оцениваются по одной бизнес-модели.

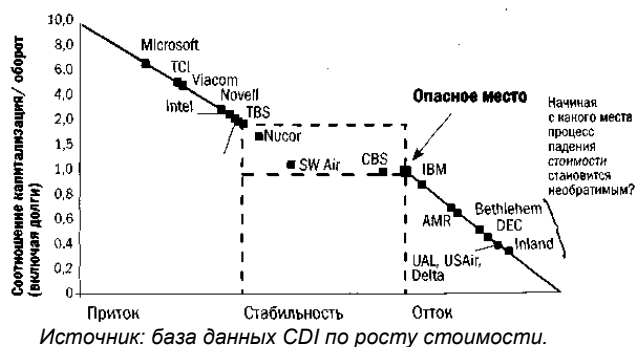


Рис. 15. Положение на карте миграции ценности, 1994 год

Компании, основанные на нескольких бизнес-моделях. Для того чтобы объективно оценить компании, имеющие не одну бизнес-модель, нужно сначала разделить эти модели — а это сложный процесс. Здесь нет четкого показателя, такого как соотношение капитализация/оборот. Лишь в редких случаях инвесторы получают возможность оценить бизнес-модели по отдельности¹. Простые и понятные показатели найти сложно, но есть один, который всегда продемонстрирует силу любой

¹ Например, EDS была отделена от General Motors благодаря тому, что акционеры смогли выкупить акции дочерней компании GM.

бизнес-модели, — потребители, создатели ценности. Идите за потребителями — и они приведут вас к ценности. Они ежедневно голосуют за наиболее эффективную бизнес-модель.

Поведение потребителей может указать на бизнес-модели, значительно превосходящие другие (приток ценности), примерно равные другим (стабильность) или опасно отстающие от других (отток) в удовлетворении приоритетов потребителей. Постоянное наблюдение за поведением клиентов позволит вам определить, в какой фазе миграции ценности находится та или иная бизнес-модель.

В качестве тренировки сравните бизнес-модели, находящиеся на противоположных концах трехфазового отрезка. Автопроизводители начали уходить от великих сталелитейных компаний к производителям пластика. Почему? На парковке магазина Montgomery Wards нет ни одной машины, а у The Home Depot — вечно пробки. Почему? Постоянные пассажиры меняют United на Southwest Air. Почему? Поведение потребителей показывает вам, где в настоящий момент находится ваша бизнес-модель. Оно также выделяет более сильные модели (представляют ли они угрозу?) и более слабые (может быть, на их уроках стоит поучиться, дабы не повторять тех же ошибок?).

У небольших компаний, как правило, есть только одна бизнес-модель. У крупных — несколько. Каждую модель нужно оценить, чтобы определить, каких клиентов компания привлекает, а каких теряет, и на какие рынки может рассчитывать. Определить фазу, в которой находится бизнес-модель, не так уж и сложно — при условии, что эта оценка объективна. Каждая фаза ставит уникальные организационные, структурные и управленческие задачи.

Принятие решений в ходе жизненного цикла бизнес-модели

Знание того, в какой фазе миграции ценности находится ваша бизнес-модель, может помочь максимизировать рост капитализации компании, а незнание — привести к ее неожиданному падению. Фромм из Advantage Software чувствовал, но не смог распознать различия между этими тремя фазами. По мере движения бизнес-модели вдоль цикла миграции ценности меняются управленческие цели. Новая бизнес-игра ставит следующие задачи:

— Построить бизнес-модель, способную

создавать и удерживать ценность.

— Максимизировать эффективность этой бизнес-модели в первой фазе.

— Скорректировать интенсивность инвестиций при вступлении модели во вторую фазу.

— Оптимизировать прибыльность и устойчивость в период стабильности.

— Определить требования к модели следующего поколения раньше конкурентов.

— Успешно осуществить переход к новой бизнес-модели, пока ценность утекает из устаревшей.

Первая фаза. В этой фазе у компании отмечается значительный энтузиазм, уверенность в будущем, дух соперничества. Ее отличает сильный менеджмент, способность привлекать блестящих специалистов и выгодная стратегическая позиция в отрасли. У руководства компании все получается как по волшебству.

В первой фазе легко возникает головокружение от успехов. Эффективное управление притоком ценности во многом зависит от способности отстраниться и трезво и системно проанализировать обстановку. Руководство должно суметь ответить на следующие вопросы:

— Какими будут размер и продолжительность притока ценности? Что можно сделать для того, чтобы его ускорить или сдержать?

— Достаточно ли устойчивое у нас положение для того, чтобы получить максимум ценности?

— Какие компании кроме нас выигрывают от этого притока? Каковы их стратегии?

— Как мы узнаем, что эта фаза закончилась?

Отвечив на все эти вопросы, руководство сможет не только полностью использовать возможности правильно построенной, ориентированной на потребителя бизнес-модели, но и подготовиться к переходу в стадию стабильности.

В случае компании Advantage первая фаза длилась всего несколько лет. Раньше многие компании намного дольше оставались на этапе притока ценности. Для NBC, например, он длился с 1955 по 1975 год; для IBM — с 1953-го по 1983-й. Сейчас, с ростом международной конкуренции, сокращением жизненного цикла продукта и повышением информированности потребителей, редкой фирме доведется наслаждаться длительным периодом притока ценности.

Переход ко второй фазе. Фазовые изменения зачастую бывает сложно увидеть

— они слишком незаметны. В физике переход из одного физического состояния в другое (газообразного в жидкое, жидкого в твердое) определить легко, потому что он происходит при определенных температурах. В случае миграции ценности такой переход трудно заметить. Здесь нет явно выраженных переломных моментов. Даже сама новая фаза может быть не определена. Примеров компаний, которые сумели определить момент перехода в другую фазу, немного. Еще меньше примеров правильной реакции на это.

Переходы из одной фазы в другую — время наибольшей уязвимости для компании. Но они открывают и самые большие возможности нового роста ценности. Для молодых фирм анализ бизнес-модели зачастую означает анализ самой компании. В этих случаях важно как можно чаще проводить оценку позиции бизнеса; у фирмы еще нет портфеля, который мог бы стать буфером в случае, если вы не угадаете момент перехода или запоздаете с решением сменить специализацию. Advantage Software стала жертвой именно переходного периода, который она не сумела увидеть.

Определить момент перехода из первой во вторую фазу бывает очень сложно. По мере того как очевидно положительные показатели эффективности первой фазы сменяются не столь впечатляющими результатами второй, начинается перетягивание каната между оптимизмом и фактами. Наблюдаются некоторые изменения в темпе роста, снижении цен, усилении конкурентной борьбы за ключевых клиентов. Даже получив несколько неоднозначных квартальных отчетов, руководство во время обсуждения ситуации продолжает ссылаться на «сезонность», «отраслевую цикличность» и «исключительные обстоятельства». Прибыли падают, продажи замирают, уменьшается количество желающих устроиться на работу в компанию, снижается интерес со стороны инвесторов. Несмотря на то, что все эти факторы указывают на окончание первой фазы, руководство сохраняет непоколебимый оптимизм, вызванный огромным притоком стоимости в первой фазе. Генеральные директора, руководители финансовых служб и даже члены правлений компаний позволяют капитальным затратам и накладным расходам неуклонно расти. Если ни один показатель не указывает на начало перехода бизнес-модели из первой фазы во

вторую, обратитесь к потребителю. В первой фазе у них четкие, простые приоритеты и они с готовностью покупают все, что вы им предлагаете. Но как только приоритеты начинают меняться или клиенты получают альтернативное предложение от вашего конкурента — это верный знак, что ваша бизнес-модель вступает в переходный период из первой фазы во вторую.

Переломный момент при этом переходе крайне важен для жизненного цикла бизнес-модели. Решения, принимаемые в это время, влияют и на продолжительность, и на прибыльность следующего за ним стабильного периода. Ответив на следующие *вопросы*, руководство сможет предпринять правильные шаги для защиты ценности и максимизации ее роста.

— Какие изменения нужно внести в базовую бизнес-модель для того, чтобы она продолжала создавать ценность (то есть, как сохранить уровень, достигнутый в первой фазе)?

— Какие человеческие и капитальные активы потребуются для того, чтобы сохранить прибыльность, когда замедлится рост?

— С какими клиентами в рамках существующей модели компания установила особенно крепкие отношения? Какие клиенты могут уйти?

Вторая фаза. В бизнес-моделях на второй стадии миграции ценности наблюдается интересное смешение элементов, что мешает четкому экономическому мышлению. Объемы продаж высоки, оборот растет, а прибыль по сравнению с доходом растет не так быстро. Потребители в основной массе удовлетворены. Много повторных заказов (или, по крайней мере, если клиент уходит, вместо него приходит другой), и компания начинает фокусироваться на том, чтобы добиться максимальной эффективности в той деятельности, которая привела ее к успеху. Эту фазу можно назвать «зоной комфорта».

Те же факторы, которые сократили продолжительность фазы притока ценности, сократили и период стабильности. Lotus наслаждалась ею лишь несколько лет, после чего ей пришлось перестраиваться для того, чтобы выжить. Период стабильности для компании Dell длился тоже недолго, а затем она была вынуждена значительно модифицировать свою бизнес-модель. Если вы находитесь в фазе стабильности, скорее всего вам уже угрожают новые

бизнес-модели.

В фазе стабильности руководству нужно решать другие задачи. Важно ответить на новые вопросы. Первая их серия касается оптимизации существующей бизнес-модели.

— Как нужно оптимизировать процессы, чтобы повысить прибыльность существующей модели?

— Как должны измениться решения по капиталовложениям? Насколько нужно скорректировать минимальную ставку доходности?

Следующая серия вопросов концентрирует внимание руководства на окончании второй фазы и необходимости решительных действий, пока еще сохраняется возможность захватить ценность следующей волны миграции.

— Что может перевернуть повозку? Кто из конкурентов пытается это сделать? Должны ли мы включиться в процесс?

— Что из того, о чем говорят нам потребители, указывает на факт миграции ценности?

— Что нам нужно предпринять немедленно для опережения новой волны миграции ценности?

Переход от второй фазы к третьей. Когда бизнес-модель переходит от состояния стабильности к оттоку ценности (из фазы 2 в фазу 3), коллективная память начинает ограничивать способность компании определять необходимость перемен и соответственно отреагировать.

Концентрация компании на своих внутренних делах не дает ей возможности получать сигналы, посылаемые потребителями и конкурирующими бизнес-моделями. Только когда изменения в поведении клиентов начинают находить свое отражение в квартальных финансовых отчетах, организация осознает, что уже давно вышла из состояния стабильности. Но к этому моменту менять что-либо уже, как правило, поздно.

Очень легко упустить момент перехода из состояния стабильности в период оттока ценности (рис. 16). Коллективная память мешает ясно увидеть этот процесс. Подобно Фромму из Advantage Software, менеджеры предпочитают, что называется, стоять до конца. Они забывают отслеживать своих конкурентов по изменяющимся желаниям потребителей и реагируют на появление новых компаний так же, как Фромм, — отказываясь видеть в их лице серьезных конкурентов.

Вместо того чтобы создавать новую бизнес-модель, которая наиболее соответствовала бы приоритетам и ожиданиям потребителей, руководство зачастую считает, что можно повернуть вспять поток долговых обязательств путем простого сокращения издержек или повышения эффективности, даже если при этом компания не может предложить потребителю ничего нового и привлекательного.



Рис. 16. Движение ценности во времени

Третья фаза. Так же как в фазе стабильности, здесь наблюдаются некоторые характерные явления. Начинают снижаться эффективность и доверие рынка. Внутри компании закрепляется оборонительная позиция и отрицание тревожности ситуации, потому что руководство пытается защитить «своих людей». Менеджерам нужно принимать нелегкие решения: сокращать бизнес или продолжать инвестировать в то, что, скорее всего, сможет окупить только стоимость капитала — не больше.

В любой отрасли есть компании, которые не смогли достаточно быстро или эффективно начать действовать, чтобы защитить свою ценность, не говоря уже о том, чтобы обеспечить ее рост. Подобно Advantage Software, большинство из них не сумели определить, что происходит с их до сих пор успешной бизнес-моделью, а потом было уже слишком поздно.

Защитить ценность, когда уже начался ее отток, можно только в том случае, если вы заранее сумели увидеть и признать устаревание своей бизнес-модели. После того как вы смогли себе в этом признаться, нужно ответить на ряд вопросов, которые помогут определить дальнейшие шаги.

— Насколько понятна угроза, вызванная этой миграцией?

— Как нам защитить ценность в этом бизнесе? Если мы не можем этого сделать, как быстро нам удастся из него уйти?

— Какие инвестиции в новую бизнес-модель мы можем сделать, чтобы удержать утекающую ценность?

По ходу жизненного цикла бизнес-модели руководству приходится решать разные задачи. Использование показателей миграции ценности позволяет менеджерам смотреть вперед и вовремя отвечать на вопросы, определяющие будущее компании.

Непредсказуемые события: внешнее влияние

Бизнес-модели неумолимо движутся от фазы I к фазе II, а затем к фазе III под влиянием изменяющихся приоритетов потребителей и появления новых бизнес-моделей. Но это естественное развитие можно нарушить. Бизнес-модель может неожиданно перескочить из одной фазы в другую под влиянием внешних событий. Инновации, государственное

регулирование, ограничения торговли, агрессивная ценовая политика, гиперинфляция, даже война могут вызвать приток или отток ценности определенной бизнес-модели.

Изобретение видеомагнитофона обеспечило новый приток доходов голливудским киностудиям, вернув их из фазы II в фазу I. Внешние события могут также резким толчком запустить невероятный рост ценности никому не известной ранее бизнес-модели. Например, в 1973 году эмбарго на нефть резко повысило продажи малолитражных автомобилей и катализировало подъем японской автоиндустрии.

Внешние потрясения могут в значительной мере определить успех или поражение вашей бизнес-модели. То, насколько эффективно вы сумеете отреагировать на эти потрясения, зависит от понимания вами своей бизнес-модели и моделей конкурентов, равно как и от их влияния на приоритеты потребителей. Чем раньше ваша компания сумеет оценить последствия этих событий (пока ваши конкуренты еще осмысливают текущую ситуацию), тем больше у нее возможностей смягчить удар или использовать возможности, которые они предлагают.

ПОСТОЯННОЕ ВНИМАНИЕ

Легко забыть, что соответствие вашей бизнес-модели приоритетам потребителей постоянно меняется. Зачастую ваше внимание бывает поглощено погоней за операционной эффективностью. Однако неизбежность миграции ценности (и она уже идет в вашей компании в этот самый момент) заставляет сделать основным приоритетом постоянный анализ этого процесса.

Главным в этом анализе должна быть оценка вашей бизнес-модели по отношению к моделям конкурентов. Именно конкурентные модели могут заслонить вашу модель в восприятии потребителей. Имея полное и ясное описание конкурентной среды, вы сможете увидеть, кто ваши соперники, и предугадать смену фаз, которая ограничит создание ценности и способность бизнес-модели ее защитить. В следующей главе показано, как правильно анализировать меняющуюся конкурентную среду.

Глава 4. Определение конкурентной среды

Вместо узкого взгляда — экран радара

- Кто из конкурентов будет иметь наибольшее влияние в отрасли через пять лет?
- Похожи ли наши бизнес-модели или радикально отличаются?
- Какие из появляющихся бизнес-моделей сочетают в себе максимальную ориентированность на клиента и наибольшую экономичность и способны заставить ценность мигрировать из моей бизнес-модели?

Миграция ценности начинается тогда, когда большинство потребителей выбирают из многих конкурирующих бизнес-моделей одну. Этот процесс может быть стремительным и эффективным: выбранная бизнес-модель обеспечивает доход, прибыль, капитализацию и, в конце концов, лидерство в отрасли.

Но, как правило, не старые компании, а именно молодые игроки поднимают новую волну миграции ценности. Не стесняемые коллективной памятью новички и нетрадиционные игроки часто оказываются более чувствительными к возникающим новым приоритетам потребителей и способными быстрее создать соответствующую им бизнес-модель.

Такая конкуренция ставит давно утвердившиеся на рынке компании в крайне неудобное положение. Удержание лидерства зависит от способности увидеть конкурирующие модели, определить их ценность для потребителей и эффективно отреагировать. Чтобы опережать миграцию ценности, старым игрокам нужно постоянно оценивать бизнес-модели соперников и выбирать среди них действительно успешные.

В прошлом большинству компаний достаточно было отслеживать информацию лишь о трех—шести конкурентах. Coke должна была знать Pepsi. GM собирала информацию о Ford и Chrysler. U.S.Steel — о Bethlehem, National, J&L, Inland, Republic и Armco. Siemens наблюдала за GE и Westinghouse. А сегодня число ваших конкурентов может достигать 30—50. Теперь мало просто провести сравнительный анализ своей стратегии со стратегиями аналогичных компаний. Приходится соревноваться с конкурентами, чьи бизнес-модели сильно отличаются от вашей и которых вы лишь с натяжкой можете причислить к «нашему бизнесу».

Выявление новых конкурентов — задача, быть может, более важная, чем наблюдение за старыми. Почему? Как уже говорилось, именно бизнес-модели новичков, перебежчиков, нестандартных игроков обычно создают и удерживают рост

ценности в следующем цикле.

ОТ УЗКОГО ВЗГЛЯДА...

Внешнему наблюдателю не составит труда проследить за какой-либо отраслью и выявить нетрадиционных игроков, имеющих все шансы занять доминирующую позицию на следующие десять лет. Но если попытаться проанализировать свою отрасль изнутри, оценка может быть необъективной из-за влияния старых, успешных в свое время моделей и правил определения конкурентной среды, существующих в отрасли, — из-за так называемого отраслевого мышления.

Это мощный фактор, который со временем лишь усиливается. На ежегодных отраслевых выставках вы видите одни и те же компании. Вы с ними входите в одни и те же промышленные ассоциации. Вы начинаете одинаково мыслить. Кроме того, отраслевые аналитики, официальная статистика и финансовые рынки постоянно пытаются поставить вашу компанию в одну группу с конкурентами. И по мере того как традиционные отрасли переходят в стадию зрелости, утвердившиеся на рынке игроки начинают сосредоточивать свои усилия на операционном бенчмаркинге и оптимизации традиционных бизнес-моделей. Эти процессы формируют чувство принадлежности к определенной структуре и, таким образом, защищенности там, где ее быть не может. Так происходит сужение горизонтов: акцентирование внимания на актуальном, но неполном списке конкурентов.

... ЭКРАНУ РАДАРА

Вместо наблюдения за отдельными целями нужен круговой обзор — экран радара. Для этого просканируйте рынок с целью ответить на единственный вопрос: кто занимает наиболее выгодную позицию с точки зрения удовлетворения приоритетов потребителей и имеет больше шансов на успешное продвижение вперед? Вместо того чтобы выявлять конкурентов по принципу «кто занимается тем же бизнесом, что и я», экран радара показывает конкурентную

среду, состоящую из тех бизнес-моделей, которые выбирают потребители.

Сложность заключается в умении распознать своих конкурентов. Откуда они берутся? Как выглядят? Как определить, кто из них представляет серьезную угрозу? Зачастую, когда ваша система учета потребителей зафиксировал начавшийся отток клиентуры, предпринимать что-либо уже поздно. Однако процесс появления новых бизнес-моделей в конкурентной среде имеет свою логику и структуру. Ознакомившись с условиями, которые создают возможность для выхода на рынок новых игроков, можно успеть выявить и отследить их до того, как их масса станет критической.

ШИРОКИЙ ВЗГЛЯД НА КОНКУРЕНТНУЮ СРЕДУ

Новые конкурирующие бизнес-модели, запускающие процесс миграции ценности, многочисленны и разнообразны. В одном случае это новые компании, которые создаются для удовлетворения какого-либо специфического приоритета потребителей и превосходят в этом всех старых игроков. В другом — фирмы, ориентированные на обслуживание группы потребителей, чьи интересы охвачены не в полной мере существующими бизнес-моделями. В третьем — конкурентом может стать компания, которая раньше была вашим поставщиком либо клиентом, а сейчас заняла другое место в цепочке создания ценности. Даже традиционные игроки могут создать новую модель, чтобы по-новому подойти к удовлетворению приоритетов потребителей. В любом из этих случаев традиционный взгляд — концентрация внимания на конкурентах, похожих на вас, помещенных в одну с вами «отраслевую группу» аналитиками Wall Street, — слишком узок и не позволяет увидеть появляющиеся новые бизнес-модели.

В этой главе мы проанализируем четыре различных примера узости традиционного мышления: в розничной торговле, издании деловых журналов, сфере финансовых услуг и индустрии домашних развлечений. Общим знаменателем во всех этих примерах является пагубное влияние коллективной памяти и мощные отраслевые стереотипы. В каждом случае наблюдаются также изменения в составе потребителей — благодаря возникновению нового сегмента либо изменению приоритетов существующих клиентов. В сфере финансовых услуг началу процесса изменений способствовали внешние потрясения, создавшие условия,

при которых новые бизнес-модели стали экономически более привлекательными и конкурентоспособными. В индустрии домашних развлечений бизнес-модели, не имевшие вроде бы никакого отношения к отрасли, вдруг стали представлять реальную угрозу традиционным игрокам.

Изменения приоритетов потребителей

Потребитель определяет весь процесс миграции ценности. Но важно понимать, что существуют особые формы взаимодействия между клиентской базой и новыми бизнес-моделями, которые могут радикально изменить ситуацию в конкурентной среде традиционных игроков. Например, существующие клиенты могут стать более искушенными, и у них появятся новые приоритеты. Или может оказаться, что традиционный игрок не замечал целый сегмент рынка — географический, демографический или поведенческий. И то и другое может создать почву для выхода на рынок новых бизнес-моделей. Результат — значительное усиление конкуренции.

Способность традиционного игрока выявить и отследить эти новые модели зависит в большей степени от понимания принципов взаимодействия между потребителями и новыми бизнес-моделями. Эволюционный путь, пройденный за последние 15 лет отраслью розничной торговли, показывает, как опасно упустить возможность создания тесных отношений с клиентами, позволив тем самым нетрадиционным бизнес-моделям сделать это вместо вас.

Розничная торговля. Компании, доминирующие в розничной торговле в послевоенный период, не сумели уследить за изменениями приоритетов потребителей. Перестав наблюдать и за составом, и за изменением поведения покупателей, они упустили и рост ценности, и лидирующую позицию в отрасли, которые перешли к игрокам, еще 10 лет назад вряд ли имевшим шанс быть причисленными к этой отрасли.

В течение почти всего послевоенного периода лидерами розничной торговли оставались две традиционные группы компаний. В высоком ценовом сегменте доминировали универсальные магазины Marcy's, Marshall Fields, May's. Магазины массовых товаров, такие как Sears, Montgomery Ward, JC Penney, специализировались на продаже различных товаров среднего класса. Эти крупные игроки вряд ли замечали разрозненную группу небольших магазинчиков, торгующих аппаратурой и специализированными

товарами, и бутиков, которые у потребителей были на втором месте.

В 80-е годы чувство уверенности, свойственное лидерам, помешало гигантам розничной торговли понять новые тенденции, влияющие на выбор покупателя.

— Несмотря на стабильный рост ВВП, доходы многих людей переставали расти или снижались, что вынуждало их при покупке товаров обращать внимание на цену.

— Все большую важность приобретала экономия времени. Когда женщины стали работать наравне с мужчинами, в семьях впервые оказалось некому ходить каждый день за покупками, тратя на это массу времени. Люди разных возрастов теперь разрывались между работой, семьей и прочими важными делами, не имея времени для походов по магазинам.

— Многие американцы стали придавать большее значение сознанию собственной индивидуальности, стремясь отделить свою жизнь от всего, что воспринималось ими как «безличное»: например, правительство или гигантские компании. Такие потребители стали уходить к магазинам, имеющим явно выраженную индивидуальность, неординарность и яркий имидж.

Такие перемены дали возможность новым бизнес-моделям войти в отрасль розничной торговли и радикально изменить в ней расстановку сил. И хотя некоторые лидеры сумели распознать новые веяния в потребительской среде, изучая результаты исследований рынка, они не смогли предпринять ответные шаги и изменить в основе свои бизнес-модели.

А небольшие инновационные бизнес-модели воспользовались возможностью, которую давала измененная клиентская база. Специализированные магазины, такие как The Gap и The Limited, стали ориентироваться на клиентов, ценящих индивидуальность, готовых оставлять дополнительные деньги в бутике с устойчивым имиджем. Специализированные магазины резко отличались от традиционных меньшим масштабом и ассортиментом, ограничиваясь одеждой и подбирая свои коллекции так, чтобы уместиться на площади не больше 1000 кв. м. Они же первыми ввели механизм удержания созданной ценности, основанный на использовании частных марок¹. В результате возникла новая бизнес-модель, которая помогала покупателям быстро, легко и уверенно подобрать модный гардероб за приемлемую

цену; кроме того, она смогла создать более 4 миллиардов долларов капитализации.

Еще большим потенциалом обладала новая модель «Супермагазин» (Super Store), или «Убийца категории» (Category Killer), вставшая между универсальными магазинами и потребителями². Конкурирующие магазины, такие как The Home Depot, Toys "R" Us, Circuit City, предлагали покупателям, стремящимся сэкономить время и деньги, высокий уровень обслуживания и гарантию полной удовлетворенности.

Подобно специализированным магазинам, эти новые модели делали ставку на широту ассортимента. Но в отличие от первых они претендовали на широчайший охват конкретной торговой категории. Другой отличительной чертой бизнес-модели супермагазинов была исключительно эффективная закупочная система, основанная на получении значительных скидок за счет огромных объемов. Супермагазины быстро стали популярными, и к ним потянулись инвесторы. К 1994 году капитализация новой бизнес-модели составила более 60 миллиардов долларов.

И специализированные бутики, и супермагазины вышли на рынок, переманили клиентов, забрали прибыль и расширили конкурентную среду в розничной торговле, создав капитализацию за счет изменений в приоритетах потребителей. Но самую большую ценность заработала другая бизнес-модель, воспользовавшаяся еще одной ошибкой традиционных игроков — наличием неохваченной группы потребителей.

Wal-Mart поняла, что, несмотря на острую конкуренцию между магазинами розничной торговли в крупных городах, в менее населенных округах США, где преобладает сельское население, проживают десятки миллионов жителей, которые по-прежнему ходят в обычные магазины. Построив в этих районах огромные супермаркеты площадью 10 000 кв. м, Wal-Mart предложила покупателям широкий ассортимент от разных производителей по более низким ценам. Эта эффективная стратегия выбора потребителя в сочетании с агрессивным планом продвижения на рынке обеспечила стабильный масштабный рост компании. Кроме того, эту бизнес-модель отличали и другие характеристики: инновационная

¹ Private labels (англ.) — товары, производимые под маркой розничного торговца. *Прим. ред.*

² Речь идет о сетях супермагазинов, продающих продукты одной категории (например, игрушки); обычно подобные сети «убивают» прибыльность данной категории для других ритейлеров благодаря своим низким ценам и широкому ассортименту. *Прим. пер.*

организационная структура, основанная в том числе на владении сотрудниками акциями компании, оптимальная система закупок и операционная эффективность. К 1994 году компания имела 70 миллиардов долларов капитализации.

Если бы работающие по традиционной схеме универсальные магазины поняли, что изменения в потребительских приоритетах создают выгодные условия для новых бизнес-моделей, они смогли бы быстрее распознать новых игроков и предпринять соответствующие шаги. Имея преимущества в размере и ресурсах, они могли бы блокировать развитие новых компаний или, еще лучше, сами застолбить новые участки создания ценности. Но, не сумев отследить изменения в среде своих потребителей, они позволили новичкам обмануть радар и проскользнуть на рынок незамеченными. К тому времени, когда традиционные игроки осознали масштаб угрозы, новые бизнес-модели уже успели укрепиться на рынке и нарастить мощь.

Успех инновационных бизнес-моделей может вызвать желание традиционных игроков проанализировать их, сравнить и начать копировать. Но рынок розничных продаж регулярно меняется, и новые бизнес-модели могут уже устареть. Участники этого бизнеса должны заранее предугадать, как в будущем изменятся приоритеты потребителей и какие из новых бизнес-моделей соответственно смогут обеспечить успех. Так что же это за неясные объекты, появившиеся на самом краю экрана радара? (Рис. 17.)

Руководители компаний, занимающихся розничной торговлей, как показывает пример Sears, начали серьезные преобразования. Если бы они взглянули на экраны своих радаров 10—15 лет назад, многие универсальные магазины не обанкротились бы, а магазины массовой торговли не оказались бы в состоянии стагнации. Но даже в текущей ситуации, когда многие бизнес-модели отрасли находятся в фазе оттока ценности, здесь сохраняются возможности для роста. Розничная компания, имеющая сильную клиентскую базу, может наверняка основать свою собственную сеть магазинов, скопировать и усовершенствовать другие новые бизнес-модели и, что более важно, инвестировать в разработку бизнес-модели нового поколения для других категорий розничных продаж.

Обычный угол зрения



Sears
Montgomery Ward
JC Penney

Обзор
на 360 градусов

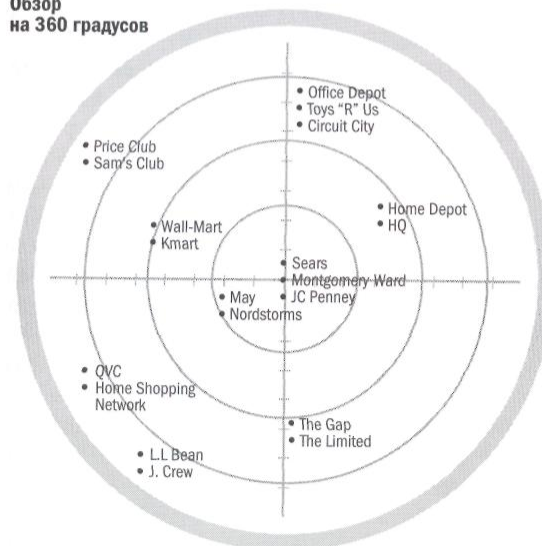


Рис. 17. От узкого взгляда - к экрану радара: на примере розничной торговли

Миграция ценности заставляет расширять поле зрения, при этом в него попадают еще семь бизнес-моделей, которые постепенно приближаются к расположенным в центре универсальным магазинам.

Издание деловых журналов. Второй пример расширения конкурентной среды за счет эволюции потребителя взят из издательского бизнеса. Годами читатели деловых журналов знакомились с новостями на страницах Forbes, Fortune, Business Week, The Wall Street Journal. В бизнес-моделях всех этих конкурирующих компаний существовал свой штат журналистов, система реализации через газетные киоски и по подписке, удержание созданной ценности через плату подписчиков и рекламодателей.

В 80-е годы основные читатели деловой литературы ужесточили требования. Для них самым важным стало не беглое освещение основных событий деловой жизни, а развернутый анализ, глубина и содержательность. Единственным изданием, которое удовлетворяло всем этим требованиям и благодаря этому обеспечило себе значительный рост ценности, был The Economist. Он, не смущаясь, заявлял о себе как о журнале для элитных читателей,

целевой аудиторией которого являются влиятельные лица и консультанты в бизнесе, политике и финансовой сфере. The Economist, кроме того, являлся обладателем хорошо отлаженного механизма удержания созданной ценности, оценивая свой еженедельный выпуск в 3,5 доллара в газетных киосках и 2 доллара по подписке, что намного превышало цену на другие деловые журналы. Высокая цена способствовала формированию имиджа журнала для интеллектуалов и позволяла окупать все расходы за счет одних тиражных доходов, что является для этой отрасли редкостью. Такой новый подход плюс значительный доход от рекламы в сумме обеспечили журналу завидную прибыльность.

Появились и другие издатели, сумевшие сыграть на растущей искушенности потребителей, предложив им информационные бюллетени, услуги по составлению дайджестов и онлайн-базы данных. Они пересмотрели практически все плоскости традиционной бизнес-модели деловых журналов, начиная с аутсорсинга работы журналистов и заканчивая механизмом удержания созданной ценности за счет постраничной или постатейной продажи материалов.

В то время как читатели бизнес-журналов становились более искушенными, еще один фактор способствовал дальнейшему расширению конкурентной среды: бизнесом начала интересоваться широкая публика.

Одним из игроков, занимающих лидирующую позицию в деловой журналистике, который начал серьезно бороться за своих читателей, был The New York Times. В конце 80-х, а потом в 1995 году The Times уделял серьезное внимание глубине, анализу и комментариям. Опираясь на свою читательскую аудиторию, состоящую из грамотных, влиятельных людей, обновленный раздел Business Day стал реальной альтернативой журналу The Wall Street Journal.

В 90-х годах совокупность экономических, технологических и поведенческих тенденций спровоцировала новые изменения в приоритетах читателей деловых журналов. Уменьшение размеров крупных компаний, удешевление доступа к информационным технологиям и возросший интерес к индивидуальному стилю жизни побудили многих американцев отказаться от традиционной формы работы и стать

частными предпринимателями или работать на дому. Несмотря на высокую квалификацию этих работников эпохи информационных технологий, им все же нужна была помощь в деловых и финансовых вопросах. Вспомогательная литература типа книг «Как создать компанию», «Успех» и пр. удовлетворяла эти приоритеты, предлагая материалы, в которых было меньше анализа и больше практических советов (см. рис. 18).



Рис. 18. Экран радара: издательское дело

Борьба за читателей постоянно стимулирует возникновение новых бизнес-моделей.

В отличие от розничной торговли в бизнесе деловой литературы нет явно проигравших, которых вытеснили с рынка более успешные новые модели. Но какова стоимость упущенных возможностей за счет ограниченного обзора? Какие новые варианты наращивания ценности не были реализованы ведущими деловыми журналами?

Эффект внешних потрясений

Превращение за 30 лет Wal-Mart из нетрадиционной бизнес-модели в крупнейшую в мире сеть магазинов показывает, как невнимательное изучение целевых потребителей может спровоцировать захват рынка новыми игроками.

Но еще больше возможностей новым бизнес-моделям дают внешние потрясения. Как уже говорилось в предыдущей главе, под внешними потрясениями подразумеваются крупномасштабные политические, макроэкономические, технологические изменения, а также изменения в политике государственного

регулирования. События такого масштаба могут внезапно опрокинуть шахматную доску, перевернув и приоритеты потребителей, и бизнес-модели. Например, эмбарго на нефть и последующий рост цен на нефтепродукты немедленно вывели эффективность использования топлива на первое место среди потребительских приоритетов. Акт об отмене государственного регулирования авиаперевозок 1976 года не столько сказался на приоритетах авиапассажиров, сколько позволил авиакомпаниям начать использовать различные бизнес-модели.

Внешние потрясения трудно предугадать. Зато несложно предсказать появление в их результате массы возможностей для новых бизнес-моделей. И хотя многие организации не могут позволить себе роскошь гадать, когда и какие внешние потрясения могут случиться, никто *не запрещает* им расширить поле своего зрения в поисках возможных новых конкурентов, как только эти события произойдут. После любого серьезного внешнего события нужно искать ответ на один вопрос: какие новые бизнес-модели могут воспользоваться сложившейся ситуацией, чтобы переманить клиентов у старых игроков?

Финансовые услуги. Наглядный пример того, как внешние потрясения могут мгновенно расширить конкурентную среду, представляет сфера финансовых услуг. В период с конца 70-х до конца 80-х годов серия потрясений на рынке радикально изменила финансовые приоритеты американцев. Если бы традиционные банки сумели быстрее оценить воздействие событий, они смогли бы лучше защитить свое положение на рынке и даже воспользоваться новыми возможностями создания ценности. Но так же, как в случае с розничной торговлей, коллективная память снизила способность лидеров отрасли расширить поле зрения настолько, чтобы увидеть новых конкурентов.

С 50-х по 70-е годы приоритеты большинства американцев, держащих сбережения в банках, оставались неизменными. Главы семей, пережившие Великую депрессию и Вторую мировую войну, ценили легкий доступ к своим вложениям и железную надежность. Они хотели одного — гарантированного финансового будущего. Для большинства из них ключом к достижению этой цели было регулярное внесение части дохода на банковский депозит. При этом эффективному использованию сбережений не уделялось внимания.

Предлагая услуги по открытию простых сберегательных счетов, коммерческие банки создали бизнес-модель, соответствующую именно этим доминирующим приоритетам. Масштаб их деятельности был ограничен, и услуги предоставлялись в рамках, продиктованных государством (в виде процентов по сберегательным счетам), а надежность обеспечивалась Федеральной корпорацией страхования депозитов. Коммерческие банки имели свои собственные службы практически по всем аспектам деятельности, таким как обслуживание счетов и выдача справок об их состоянии. Доминирующим механизмом удержания созданной ценности были местные отделения банка, которые формировали постоянную клиентуру.

Но к концу 70-х инфляция резко изменила приоритеты потребителей. В 1979 году она составила уже 13%. Законодательство установило ставки по сберегательным счетам в размере 5,25%, и вкладчики вскоре осознали, что попросту теряют деньги, храня сбережения в банке. Традиционные приоритеты американцев — легкий доступ к средствам и надежность банка — уступили место желанию защитить стоимость своих сбережений.

В результате многие клиенты забрали деньги со своих счетов и поместили их в денежные фонды¹, которые принадлежали управляющим фондам, таким как Fidelity Research и Management Co и инвестиционным банкам типа Merrill Lynch, и предлагали своим клиентам проценты, которые росли пропорционально инфляции при минимальном риске. Главными составляющими такой бизнес-модели являлись операционная деятельность, предполагавшая аутсорсинг некоторых банковских операций, и механизм реализации, заключавшийся в прямой работе с клиентом через почту или средства телекоммуникации, в отличие от методов местных отделений коммерческих банков. В 1979 году в денежные фонды по всей стране было вложено уже 10 миллиардов долларов. К 1982 году эта цифра выросла до 250 миллиардов.

Вскоре после того, как для поддержания конкурентоспособности коммерческие банки начали предлагать своим клиентам услуги фондов, новое внешнее потрясение снова изменило приоритеты потребителей. К середине 80-х годов начался самый долгий за послевоенное время период подъема

¹ Money market funds (англ.) — фонды взаимных инвестиций, размещающие деньги вкладчиков напрямую на межбанковском рынке по рыночным ставкам. Прим. ред.

фондового рынка. Как рост инфляции заставил американские семьи предпочесть защиту своего состояния ликвидности и надежности, так и растущий рынок подтолкнул их сделать следующий шаг: от защиты своего состояния к его приумножению. Ключевым приоритетом стала оптимизация дохода. Те, кто раньше занимался только накоплением средств, теперь стали инвесторами.

Некоторые напрямую обратились к розничным биржевым брокерам — Dean Witter, Shearson, Merrill Lynch. Эти компании значительно расширили масштаб своей деятельности, предлагая полный спектр услуг по управлению рисками и доходами плюс консультации и помощь, в которых так нуждались многие частные инвесторы. Брокерские дома в большей степени зависели от эффективности своего канала продвижения — прямых продаж. В то время как коммерческие банки получали доход за счет разницы между процентами за кредиты и выплатами по процентам владельцам счетов, брокеры существовали за счет комиссионных, которые им платили клиенты.

Другие вкладчики обратились к паевым фондам. Эти игроки модифицировали предложение брокерских домов: они давали меньше инвестиционных возможностей, но при этом избавляли инвестора от необходимости самому выбирать акции. В этих бизнес-моделях основными элементами стали исследования и разработки. В операционной деятельности присутствовал аутсорсинг функций специалистов по работе со справками о состоянии счетов и трансфертных агентов.

Третьим шоком, потрясшим рынок, в очередной раз поменявшим приоритеты потребителей и создавшим возможности для появления новых игроков, стал обвал фондового рынка 19 октября 1987 года. Впервые потеряв деньги, многие инвесторы сменили свои финансовые приоритеты, вновь возвратившись к надежности. В ответ появилось большое количество страховых компаний, бизнес-модели которых ориентировались на *безопасность* и основательность. Многие из них предлагали ежегодную ренту и т.п. Механизм удержания созданной ценности этих игроков основывался на уже существующих отношениях со своими клиентами.

В 1975 году рынок финансовых услуг состоял из четырех явно выраженных категорий. Конкурирующим компаниям внутри каждой из них было достаточно узкого видения. Но затем ситуация

изменилась. В 1995 году на экране радара высвечивались четыре типа конкурирующих компаний, каждая из которых совершает регулярные вторжения на территорию соседних групп в борьбе за общего потребителя. Владелец одного локального банка замечает: *«Раньше я следил за шестью конкурирующими банками. Сегодня приходится отслеживать более 100 различных фирм, поставляющих финансовые услуги и борющихся за деньги моих клиентов. Все труднее просчитать, куда люди помещают свои капиталы. Анализ данных становится сверхсложной работой. Просто голова идет кругом».*

Если Wall Street и правительство все еще могут определить различия между коммерческими и инвестиционными банками, страховыми компаниями и взаимными фондами, то клиентам эта задача не под силу. Они просто ищут варианты — в плане соотношения риска и прибыли, сберегательных счетов и инвестиционных возможностей, уровня услуг и наличия информации, — наиболее удовлетворяющие их приоритетам. Такое обилие выбора сделало потребителей более образованными, искушенными и требовательными. Сейчас они сами могут сделать выбор между степенью риска и прибылью, проанализировав предлагаемые продукты и каналы сбыта.

С резким увеличением предложения возникли новые бизнес-модели, удовлетворяющие новейший приоритет потребителей — консультации и оценки. Теперь появились финансовые консультанты, помогающие клиентам сделать правильный выбор. И чем больше их становилось, тем более значительное влияние они стали оказывать на восприятие потребителями основных игроков. Разрабатывая свои бизнес-модели, компании должны выбирать, сотрудничать ли им с консультантами или конкурировать с ними. Тот же феномен наблюдается и в медицинском страховании: работодатели нанимают экспертов-консультантов, чтобы те помогли им разобраться в запутанных вариантах страховок и выбрать лучший.

В то время как игроки финансового сектора выбирают новые бизнес-модели, способные работать более эффективно в расширившейся конкурентной среде, приток новых конкурентов в эту сферу не оскудевает. Если страховые компании воспринимаются коммерческими банками как чужаки, то уж Microsoft и вовсе выглядит инопланетянином в этом бизнесе. Но, попытавшись в 1994 году купить компанию

Intuit, занимающуюся разработкой индивидуальных финансовых компьютерных программ, Microsoft ясно дала понять, что собирается выйти на рынок финансовых услуг (рис. 19). Глава Microsoft Билл Гейтс публично объявил свое видение относительно электронной системы транзакций, которая составит прямую конкуренцию существующим системам чеков, кредитных и дебетовых карт.

Попытка объединения Microsoft и Intuit может иметь серьезные последствия для всего финансового рынка. Она наглядно показывает, как две бизнес-модели, поодиночке не представляющие угрозы для данной отрасли, вместе могут стать прямым опасным конкурентом. Пример, когда две или более бизнес-модели функционируют как единая система, очень важен для понимания миграции ценности в наиболее динамичное сегодня пространство, где произошло слияние телевидения, индустрии домашних развлечений и телекоммуникаций.

Создание конкурентной системы из нескольких бизнес-моделей

Бизнес-модели не существуют в изоляции. Взаимоотношения между покупателями и поставщиками, производителями и дистрибьюторами, подрядчиками и исполнителями создают во всех отраслях сложные взаимозависимые системы. Например, в компьютерной отрасли бизнес-модель реселлеров, предлагающих дополнительные услуги с высокой добавленной стоимостью (value-added-reseller), — это отдельная модель, являющаяся одновременно каналом продвижения для нескольких производителей компьютеров. То, как комбинируются две или более бизнес-модели, влияет на способность каждой из них создавать и удерживать ценность. В одиночку многие бизнес-модели не представляют никакой конкурентной угрозы, но в сочетании с другими они приобретают значительную ценность для потребителей и обеспечивают рост капитализации каждой из составляющих.



Настоящая угроза исходит от нетрадиционных игроков, действующих за пределами чисто банковского сектора.

Рис. 19. Экран радара: коммерческие банки

Формирование системы взаимосвязанных бизнес-моделей может оказать значительное влияние на конкуренцию. Имея на вооружении систему взаимоусиливающих моделей, ранее незаметные игроки могут коренным образом изменить расстановку сил в отрасли. Это особенно заметно в отрасли домашних развлечений, в которой большой рост ценности был обеспечен именно объединениями бизнес-моделей.

Индустрия домашних развлечений. В 50-х годах телевидение поднялось на невиданную высоту. Стоимость телесетей стремительно возросла, когда компании — владельцы брендов осознали весь потенциал телерекламы. За исключением нескольких мелких независимых станций, транслировавших свои передачи в крупных городах, у потребителей не было альтернативных видеоразвлечений, и основными поставщиками этих услуг оставались ABC, CBS и NBC. Из развлечений вне дома, кроме кинотеатров, выбрать было нечего.

В начале 70-х годов Ampex и Sony приступили к разработке видеомэгнитофона (VCR). Выпуск продукта Betamax компанией Sony стал первой попыткой коммерциализации этой новой технологии. Затем, уже в 1976 году, заключив ряд очень удачных лицензионных контрактов, Matsushita установила стандарт домашнего видео — VHS, и он вскоре вытеснил формат Beta компании Sony.

Рост популярности домашних

видеомагнитофонов не представлял реальной угрозы телевидению. Несмотря на то что у потребителей появилась возможность пользоваться новым техническим устройством, его возможности не могли быть полностью реализованы, так как смотреть с его помощью было нечего. Matsushita заработала огромную прибыль, но вначале обороты, прибыльность и рост ценности фирмы существовали за счет восьмимиллиметрового телеоборудования и фотоаппаратов, а не телесетей. Технология и производство видеомагнитофонов как бизнес-модель индустрии домашнего развлечения нуждалась в доработке.

Реальную возможность бизнес-модели производителей видеомагнитофонов бросить вызов телестанциям дал легкий доступ к контенту (фильмам, программам), который обеспечила другая бизнес-модель — точки видеопроката. В такой комбинации эти две бизнес-модели запустили первую большую волну миграции ценности в отрасли.

По мере роста популярности видео стремительно расширялись сети видеомагазинов, таких как Blockbuster, увеличивая число точек в сети на 50% в год. К началу 90-х годов в США в каждом среднем городе уже был хотя бы один такой магазин, и практически в каждой молодой продвинутой семье время просмотра арендованного видео составляло 20% доли рынка прайм-тайм (4 часа из 22; два фильма, взятых напрокат, в неделю). Эта новая форма объединения бизнес-моделей пробилась в конкурентную среду отрасли и заняла там лидирующее положение по прибыли и росту капитализации.

Даже после появления встроенных в телевизоры видеомагнитофонов руководители телесетей не смогли получить конкурентного преимущества. Они определяли свой бизнес в соответствии с основной деятельностью — ведение передач, телерепортажи, реклама, — вместо того чтобы ориентироваться на запросы потребителя, желающего видеоразвлечений. Они считали телевизор устройством исключительно для телевещания, не задумываясь о том, что для покупателя он всего лишь ящик, к которому можно подключить видеоборудование.

Коллективная память также ограничивала способность руководства телесетей увидеть потенциальные последствия другого объединения бизнес-моделей: кабельного телевидения. Как и в случае с домашним видео, повсеместное проведение кабеля не было воспринято телесетями как тревожный

знак. И снова лишь возникновение нового видеоконтента указало на реальную угрозу со стороны новых конкурентов. Но к тому времени эти две бизнес-модели уже объединились, запустив вторую волну миграции ценности.

Кабельное телевидение появилось как средство более качественной трансляции в регионах с плохим приемом телесигнала. Регулирующие органы обеспечивали монополию местных провайдеров. Несмотря на то, что тысячи предпринимателей подхватили новый бизнес, телесети продолжали воспринимать кабельное телевидение только как инфраструктуру. Считалось, что его операторы занимаются прокладыванием кабелей в домах и не угрожают захватить долю рынка телесетей. Более того, их работа позволяла большему количеству телезрителей смотреть программы основных телестудий. Но в своем отношении к кабельному телевидению телесети упустили два важных момента: во-первых, кабель обладал огромной пропускной способностью; во-вторых, контроль над тем, что транслировать по кабелю, впервые предоставлял возможность взимать со зрителей плату за просмотр каналов. Телесети не смогли этого понять. Неудивительно, ведь их бизнес-модель, основанная на единственном механизме удержания созданной ценности — телерекламе, — десятилетиями не знала поражения.

С появлением специализированных каналов, таких как HBO, MTV, CNN, ESPN, формирование нового объединения бизнес-моделей было завершено. Зрители теперь имели возможность посмотреть «по кабелю» только что вышедший фильм вместо того старья, которое давали в кинотеатрах и по эфирным телеканалам. Спортивные болельщики знали наверняка, что смогут посмотреть игру любимой команды. Людям больше не приходилось спешить к телевизорам ровно в 6 или 11 часов, чтобы посмотреть новости.

Как и в случае с домашним видео, сочетание технических возможностей и контента постепенно создало бизнес-модель, которая сумела увести ценность от телесетей. Появление кабельного телевидения позволило реализовать целый пласт возможностей индустрии домашних развлечений: большая пропускная способность стимулировала создание большего количества каналов, наличие широкого выбора увеличивало количество зрителей, готовых за него

платить, даже если при этом у них были бесплатные сетевые каналы, независимые станции и общественное телевидение.

Сама по себе бизнес-модель могла лишь обеспечивать более качественный сигнал для телесетей. В одиночку коммерческие телеканалы продолжали бы бороться за эфирное время. А вместе эти две модели принесли значительную пользу потребителям, обеспечили обоим участникам рост капитализации и привели телесети к фазе оттока ценности.

Во многих отраслях доходы новичков, дебютирующих на рынке, невелики. В 1985 году совокупный доход от рекламы всех кабельных каналов составлял меньше 700 миллионов долларов. Каждая сетевая телекомпания имела доход не ниже 3 миллиардов долларов. Но когда потребители стали переключать свои телевизоры на платные кабельные каналы, стало ясно, что траектории доходности конкурирующих бизнес-направлений радикально изменились.

Телесети проглядели появление не только новой бизнес-модели кабельного телевидения, но и нового поколения игроков в кабельном бизнесе. Предприниматели вроде Теда Тернера в качестве альтернативы стали продавать пакеты кабельных каналов, транслирующих, в том числе в регионы. Если вы не можете найти нужный вам баскетбольный матч на каналах ABC или ESPN, вероятно, вы сможете посмотреть его на региональном канале Turner Broadcasting System, транслирующем из Атланты. Если вам не нравятся фильмы, которые показывает канал HBO, то на TBS есть то, что вам нужно — даже старые классические фильмы, отреставрированные в цвете. Другие предприниматели пошли дальше. В 80-е годы количество независимых телестанций выросло с 500 до 1000. Руперт Мердок и Барри Дилер решили объединить их и создали четвертую телесеть — Fox.

К 1993 году операторы кабельного телевидения уже зарабатывали 7 миллиардов долларов. Половину дохода приносила реклама, другую половину — подписка на каналы. В регионах Хартфорд и Коннектикут, где особенно укрепилось кабельное телевидение, рыночная доля трех основных телесетей упала с 95% до 50%. Рыночная доля видеофильмов и видеоигр фактически не превышала 40%. А Fox занимала уже 6% рынка и продолжала расти.

В середине 90-х на экране радары индустрии домашнего видеоразвлечения

высвечивается множество конкурирующих бизнес-моделей (рис. 20). Конкурентная среда давно перестала ограничиваться тремя сетевыми компаниями; в нее вошли несколько новых сетей (Fox, Time Warner, UPN, PBS), 30 больших кабельных каналов, 10 крупных сетей видеомагазинов во главе с Blockbuster и два производителя видеоигр — Nintendo и Sega. Общим знаменателем этих компаний был не вид деятельности, не их бизнес-модели, а борьба за зрительскую аудиторию.

Все они в настоящее время стоят на пороге нового цикла миграции ценности. Каналы телемагазинов сейчас — самый быстрорастущий сегмент кабельного телевидения. Возможно, бизнес-модель домашнего телемагазина еще до конца не доработана (подобно тому, как было вначале с видеомэгнитофонами), но в ближайшие несколько лет она наберет силу.



Несколько совершенно отличных друг от друга бизнес-моделей борются за зрительскую аудиторию

Рис. 20. Экран радары: телесети

Бывшие региональные компании системы Bell тоже пробивают себе путь на этот рынок. В партнерстве с творческими агентствами они работают над возможностью объединения бизнес-моделей для передачи видеосигнала по телефонному кабелю. В то же время операторы кабельных сетей пытаются убедить провайдеров междугородной телефонной связи, таких как Sprint и MCI, отказаться от услуг местных телефонных компаний, которые берут большие деньги за соединение в своем регионе, и вместо этого использовать кабельные сети.

Компании, занятые в индустрии домашних развлечений, должны расширить

поле обзора конкурентов, чтобы увидеть потенциальную угрозу и со стороны компьютеров. Время, которое зритель будет уделять просмотру видео, напрямую зависит от количества часов, проведенных им перед компьютерным монитором. Очевидно, что компьютерные игры, образовательные программы и мощнейший потенциальный конкурент — CD-ROM — начнут сокращать количество времени, проводимого потребителями перед телевизором. Возможно, перечисленные фрагменты объединятся в новую систему бизнес-моделей, масштабность которой даст новое определение индустрии домашних видеоразвлечений — индустрия домашнего видеопользования.

Заполнение экрана собственного радара

Несмотря на дискомфорт, расширение обзора конкурентной среды остается наиболее эффективным средством распознавания сигналов о появлении новых возможностей для роста ценности в отрасли. Вы должны регулярно обозревать свою конкурентную среду хотя бы в целях самозащиты. Но, проанализировав ситуацию, можно еще и перейти в нападение — определить новые бизнес-модели, которые либо в существующем, либо в модифицированном виде смогут создать наибольший рост ценности.

Если вы сможете абстрагироваться от эффекта коллективной памяти, перестанете отрицать очевидное и увеличите обзор, то легко сможете охватить всю конкурентную среду. Вы быстро увидите, как на вашего потребителя начинает посягать конкурент, и предпримете нужные действия или пресечете враждебные попытки. Вы также сможете воспользоваться возможностями, которые откроются перед вами.

Добиться этого несложно. Есть два упражнения, которые вы и ваши коллеги должны проделать для улучшения способности оценить изменения в конкурентной среде.

Во-первых, обсудите со своей руководящей командой следующие вопросы: что представляет собой наша конкурентная среда? Какой она должна быть? Сам факт такого обсуждения уже раскрепощает людей. В ходе диалога вскрываются и ставятся под сомнение основные положения коллективной памяти. Становится ясной необходимость ориентирования на потребителя, а не на традиционных конкурентов. Возникает потребность распознавать сигналы начавшихся изменений, и зачастую здесь рождаются

идеи о том, каким будет поведение потребителей в будущем.

Чтобы стимулировать дискуссию, вы можете задать такие вопросы:

— Каковы основные приоритеты сегодняшнего потребителя? Какими они будут в 2010 году?

— Как изменение потребительских приоритетов способствует возникновению новых бизнес-моделей?

— Как последнее внешнее потрясение повлияло на конкурентную среду? Кто из наших конкурентов быстрее всех воспользуется следующим внешним событием, чтобы увеличить капитализацию?

— Кто из небольших конкурентов может представлять реальную угрозу, если объединит свой бизнес с другой бизнес-моделью?

— Имеет ли какая-либо из недавно вышедших на рынок бизнес-моделей серьезные возможности для значительного роста?

— Должны ли мы в них инвестировать? Скопировать их? Можем ли мы это сделать?

— Что произойдет, если мы решим ничего не предпринимать?

Когда вы ответите на все эти вопросы, может оказаться, что у вас достаточно стабильная конкурентная среда и, вероятнее всего, такой и останется. Это невероятный результат. Можете себя поздравить. Но даже в этом случае вы должны заново проверить ваши предположения о том, чего хотят потребители и как они смогут реализовать свои желания. Взаимодействуйте со своими клиентами — существующими и потенциальными, — чтобы понять их представление об имеющемся у них выборе. Затем спросите себя: есть ли какая-нибудь возможность начать изменения и самим повести своего клиента в будущее? Можно ли самостоятельно начать процесс миграции ценности — в направлении своей компании?

В качестве второго упражнения возьмите листок бумаги и нарисуйте четыре концентрических круга — будем считать, что это экран радара. Поставьте в центр свою бизнес-модель. Заполните внутренний круг своими прямыми конкурентами. В следующем круге расположите своих не прямых конкурентов. В следующий впишите «удаленных» конкурентов (тех, которые «вроде бы» тоже конкурируют с вами).

А для заполнения внешнего круга пофантазируйте. Впишите туда действительно очень далеких от вас, совершенно незначительных конкурентов.

Можете быть уверены: некоторые ваши клиенты — или наиболее ценные потенциальные потребители — уже решили уйти к компаниям, находящимся в этом круге.

После того как закончите с этим, нарисуйте пятый круг. Туда впишите компании, которые не являются вашими конкурентами, но могут вскоре ими стать.

Это сложное упражнение — для его выполнения вы должны в корне изменить образ мышления. Здесь помогут следующие тактические шаги:

— Преодолейте желание все отрицать («Это не наши конкуренты»), а стремитесь включить в круг как можно больше компаний («Если для потребителя это вариант, то это наш конкурент»).

— Заполняйте экран радара вместе с другом или коллегой из другой компании и отрасли.

— Выполните вначале это упражнение на примере другой компании и другой отрасли. Попробуйте компьютерную отрасль,

авиаперевозки, полиграфическую промышленность, предприятия быстрого питания, пивоварение или отрасль, параллельную вашей, например, химико-технологическую, если сами вы занимаетесь электрооборудованием. Начав обдумывать ситуацию в других отраслях, ваша команда сможет быстрее втянуться в работу благодаря большей объективности. Затем можете переходить к заполнению экрана своего радара.

Переход от узкого взгляда к круговому обзору (экрану радара) и удержание в поле зрения всей конкурентной среды — важнейшие шаги для овладения мастерством игры в бизнес-шахматы. Только научившись понимать обстоятельства, которые создают возможности для возникновения новых бизнес-моделей, и выбирать из общей массы последних стоящие, вы сможете добиться того, что ваша компания выйдет победителем, а не жертвой из очередного цикла миграции ценности.

ЧАСТЬ II

**СЕМЬ КОМБИНАЦИЙ, КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ
КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР**

Вступление

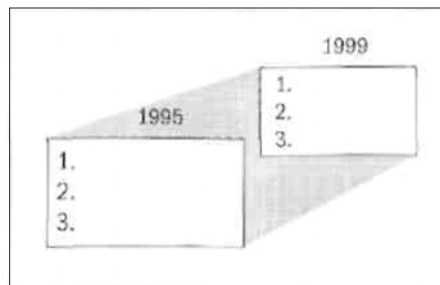
Как определить стратегическую комбинацию

В первой части описывалась суть процесса миграции ценности. Мы рассказали, как причинно-следственные механизмы определяют время, охват и масштабность этого процесса. Вы также познакомились с некоторыми инструментами, которые помогут проанализировать и описать миграцию ценности в отрасли (см. рис. 21). Но одного знания базовых элементов и параметров миграции *ценности* недостаточно для того, чтобы считаться профессионалом в бизнес-шахматах. Как и в обычных шахматах, где существуют тысячи вариантов комбинаций и положений фигур на доске, победа в новой бизнес-игре зависит от того, как вы используете аналитические инструменты, и

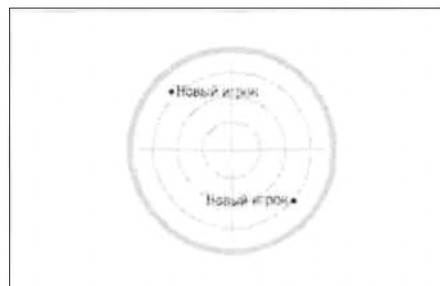
от мастерства, которое приходит после изучения и овладения большим количеством комбинаций.

Чтобы хорошо играть в шахматы, нужно изучить возможные комбинации. Изучая их, вы начинаете понимать, к какому результату может привести конкретная ситуация. Если потом вы научитесь просчитывать на несколько ходов вперед и видеть, какие последствия может иметь текущее положение, вы сможете концентрироваться на наиболее важных фигурах и выгодном положении на доске — и формировать свою стратегию. Одним из способов научиться видеть комбинации является изучение сыгранных партий.

Составьте карту
изменяющихся
приоритетов
потребителей



Определите
новые
бизнес-модели



Сравните
бизнес-модели



Постройте
новую бизнес-
модель,
способную
удерживать
созданную
ценность

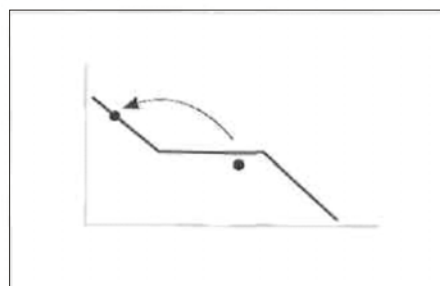


Рис. 21. Как удержать рост ценности

Конечно, в бизнес-шахматах нет ни фигур, ни клеток, ни доски. Но основные принципы — ходы и ответные ходы, причина и следствие, создание стратегического преимущества, его потеря и новое завоевание, — равно как и методы обучения этой игре, действуют и здесь. Чтобы изучить комбинации миграции ценности, нужно научиться видеть все причинно-следственные связи и выявлять условия и обстоятельства, которые могут привести к тому или иному результату. В каждом случае миграции ценности взаимодействие между изменяющимися приоритетами потребителей и новыми вариантами бизнес-моделей создает новый поток ценности. То, как взаимодействуют друг с другом эти элементы, приводя к определенному результату, и есть комбинация миграции ценности.

Вторая часть этой книги описывает семь таких комбинаций, которые уже возникли и теперь функционируют в основных отраслях, вовлекая в процесс самые разные бизнес-модели. Каждая глава анализирует одну комбинацию и предлагает вам применить ее к реальной ситуации, для чего требуется в нужное время и в нужном месте сделать правильный выбор на основании имеющейся, зачастую ограниченной информации.

Знакомясь с описываемыми комбинациями, держите в голове вот эти вопросы, специально разработанные для того, чтобы помочь вам определить причины и следствия, взаимоотношения между элементами и предсказать результат.

Комбинации изменения приоритетов потребителей:

— Кто ваши компании-потребители? Наблюдаются ли там какие-либо изменения на уровне осуществления власти и принятия решений?

— Как меняются приоритеты потребителей? Каковы ожидания по эффективности? Каковы — по затратам?

— Какие группы или сегменты

потребителей становятся более значимыми? Насколько различаются приоритеты различных сегментов одного рынка?

— Как развиваются потребители? Становятся ли они более влиятельными? Более искушенными? Более образованными? Как меняется их готовность платить за что-либо деньги?

— Как внешние потрясения влияют на их приоритеты? Какие новые приоритеты возникают в результате?

Комбинации вариантов бизнес-моделей

— Чем отличаются друг от друга альтернативные бизнес-модели? Какие измерения бизнес-моделей становятся залогом успеха? Какие элементы приобретают первостепенную важность для удовлетворения существующих приоритетов?

— Откуда появляются новые бизнес-модели? Атакуют ли предприниматели? Угрожают ли старые игроки из других отраслей? Компании, составляющие другие звенья цепочки ценности?

— Какие характеристики старых бизнес-моделей влияют на их способность реагировать на миграцию ценности: экономическая структура, управленческое поведение, потребность в переменах?

— Как внешние потрясения сказываются на экономической привлекательности каждой бизнес-модели?

Комбинации миграции ценности:

— Как новые бизнес-модели отвечают приоритетам потребителей? Как они вытесняют старых игроков?

— Сколько дополнительной ценности они приносят потребителю? Как из этой ценности получить прибыль самой компании, которая ее создает?

— Как перераспределяется прибыль между бизнес-моделями? Каковы скорость и масштаб потока ценности? Это действительно новая волна роста ценности или просто перераспределение старой?

Ответы на эти вопросы и определяют комбинацию миграции ценности.

Глава 5. Разнонаправленная миграция

Переход от стали к другим материалам

— Хватает ли моей бизнес-модели гибкости для эффективного обслуживания разных потребительских сегментов?

— Меняются ли приоритеты потребителей в нужном мне направлении?

— Участвует ли моя компания в разнонаправленной миграции ценности, когда стоимость утекает от моей бизнес-модели одновременно к нескольким разным моделям.

Когда вы в следующий раз поедете куда-нибудь на машине, посмотрите на свой автомобиль. В нем наверняка большая часть деталей сделана из пластика, и не только в салоне, но и в двигателе, крыльях и даже панелях кузова. Предположим, вы остановились у магазина, чтобы купить воды. Консервные банки сделаны из алюминия. Вероятнее всего, что холодильник, в который вы их кладете, сделан из сплава пластика с алюминием. Если ваши квартира и офис построены относительно недавно, скорее всего, сталь, использованная при их постройке, завезена из Японии или с американских мини-заводов.

В 1960 году все эти изделия были изготовлены из стали, которая производилась огромными сталелитейными комплексами. Восемь американских компаний — U.S.Steel, Bethlehem, National, Republic, Armco, Jones&Laughlin, Inland, Youngstown Sheet&Tube — доминировали на американском сталелитейном рынке, их капитализация составляла примерно 55 миллиардов долларов. К 1993 году рыночная стоимость тех, кто сумел выжить, упала до 13 миллиардов. Количество занятых в отрасли рабочих, которое в 70-х годах достигало 450 000 человек, теперь составляло лишь 135 000.

История сталелитейной промышленности демонстрирует два механизма, которые в основном и заставляют ценность утекать от некоторых бизнес-моделей как в этой, так и во многих других отраслях. Во-первых,

потребители ушли к новым бизнес-моделям сталелитейной отрасли, которых старые промышленные комплексы считали практически аутсайдерами. Во-вторых, потребители ушли к бизнес-моделям, делавшим ставку на материалы, превосходящие сталь по ряду характеристик. Такое изменение в приоритетах позволило целому ряду новых бизнес-моделей захватить ценность, ранее принадлежавшую только сталелитейной отрасли (рис. 22).

Уроки миграции ценности в сталелитейной промышленности могут помочь любой компании, обслуживающей различные группы потребителей, каждая из которых развивается в своем направлении. Печальный опыт американских сталелитейных комплексов будет исключительно полезен любой крупной, давно утвердившейся на рынке компании, которая наращивает массу, обрастая дорогостоящими элементами, рассчитанными на века и не подлежащими конверсии. Химическая и автомобильная промышленность, производство алюминия, полиграфическая отрасль, даже розничные продажи и финансовые услуги сталкиваются сегодня с подобными ситуациями. Пока у руководителей этих компаний еще есть возможность сделать нужные шаги. Через несколько лет они будут иметь огромное значение для роста капитализации этих компаний.



В сталелитейной отрасли ценность утекла от промышленных комплексов к четырем новым бизнес-моделям, более соответствующим приоритетам потребителей.

Рис. 22. Разнонаправленная миграция

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАЛЕЛИТЕЙНОГО КОМПЛЕКСА

В 50—60-х годах сталелитейные комплексы США переживали период бурного роста ценности. После Великой депрессии и Второй мировой войны стали стремительно развиваться отрасли с большой потребностью в стали, такие как автомобилестроение, строительство, приборостроение и производство металлической тары. Бизнес-модель американских сталелитейных заводов полностью соответствовала растущему спросу. За счет вертикальной интеграции они смогли обеспечить чрезвычайно низкую

себестоимость при высокой загрузке. Благодаря тому, что потребители целиком зависели от стали и не имели альтернативных поставщиков, сталелитейные комплексы процветали.

Успех сталелитейных комплексов сформировал опасный образ мышления, особенно проявлявшийся в Duquesne Club, уважаемом заведении в Питтсбурге, где собирались дельцы сталелитейной отрасли. Они обсуждали загруженность производства, новые плавильные технологии и количество произведенных автомобилей. Здесь редко упоминались нетрадиционные конкуренты.

Бизнес-модель американского сталелитейного комплекса

Основные положения	У стали нет альтернатив. Американский рынок хочет покупать только американскую сталь. Доменное и кислородно-конвертерное производства - единственный способ экономического производства больших объемов высококачественной стали.
--------------------	---

Элементы бизнес-модели	Выбор сталелитейных комплексов
Выбор потребителей	Широкий охват, обслуживание многообразных групп с различными потребностями и приоритетами
Охват	Полный производственный цикл Полная вертикальная интеграция
Система производства	Доменное/кислородно-конвертерное Высокие фиксированные затраты, низкие дополнительные издержки
Потребность в капитале	Высокая
Научно-исследовательские разработки	Внутренние
Организационная структура	Профсоюзы Высокие накладные / фиксированные затраты

К середине 60-х годов бизнес-модель сталелитейных комплексов имела огромный доход, поток денежных средств и капитализацию. Год за годом повышенный спрос обеспечивал высокую производственную загрузку, рост прибыли и стимулировал развитие коллективной памяти, которая стала определять образ мышления игроков отрасли, их представления о том, кого считать конкурентом и на какие сигналы со стороны потребителей реагировать. Они вряд ли стали бы прислушиваться к какому-то Кену Бернсу.

Берне на собственном печальном опыте узнал силу коллективной памяти. В начале 30-х годов он был восходящей звездой компании U.S.Steel. Его называли финансовым гением. И он постоянно стремился вперед. На одном из совещаний в начале 1966 года он объявил, что поедет в Японию изучить опыт местных сталелитейных

заводов. Присутствующие подняли брови. Комната буквально пропиталась неодобрением. Берне не понял отрицательной реакции коллег. В конце концов, японцы же создали одни из лучших в мире сталелитейных заводов. Он хотел стать лучшим руководителем в отрасли, а для этого, как он понимал, нужно было понять своих конкурентов. Берне уехал.

И увиденное его потрясло. Например, доменная печь №1 завода Nippon Kokan обладала гораздо большей перерабатывающей мощностью в год, чем самая большая печь U.S.Steel. Эффективная прямая поточная система переработки сырья, более совершенный плавильный процесс, даже размер печи явились для него открытием.

Целью производственных инноваций Nippon Kokan было превзойти в рентабельности высокоэффективную модель американских сталелитейных

комплексов. Берне понял, что видит перед собой бизнес-модель интегрированного производства нового поколения. И хотя ему не показали реальные цифры, он рассчитал с возможной погрешностью в 5%, насколько более рентабельным было это производство. Но не низкие производственные издержки так взволновали Бернса. Он сразу разглядел богатейший потенциал модели для будущего развития и совершенствования.

Вернувшись в Питтсбург, Берне выступил перед руководством U.S.Steel. Он горячо рассказывал о том, что делают японцы и как радикально в будущем снизятся их производственные издержки; они строят бизнес-модель сталелитейного комплекса будущего поколения. Но его не стали слушать. Доля американского рынка, занимаемая японской сталью, была ничтожна мала. Кроме того, в Вашингтоне началось активное лоббирование запретов на ввоз в США импортной стали.

Хотя американские игроки исключили японские заводы из числа своих конкурентов, их клиенты в строительной отрасли имели другую точку зрения. Крупные строительные фирмы, которые кроме строительства жилых домов занимались прокладкой дорог и возведением целых городов, покупали всю сталь, которую ввозили в США японские заводы.

Благодаря высоким таможенным тарифам на высококачественную сталь, которые нивелировали ценовое преимущество японской стали, заводы U.S.Steel удерживали свою клиентуру в автомобильной отрасли. Но пока ключевые клиенты сохраняли лояльность, периферийные (например, небольшие компании по производству оборудования) начали уходить. Когда торговый агент японских сталелитейных заводов предлагал

приемлемое качество по более низкой цене, эти клиенты размещали заказ у него.

Если учесть высокую стоимость транспортировки, как могли японцы предлагать более низкие цены? Ответом на этот вопрос является неуклонное и систематическое сокращение ими всех составляющих затрат в каждом звене цепочки создания ценности. Сначала они оптимизировали сталелитейный процесс «снизу вверх», затем с той же методичностью снизили затраты «сверху вниз». В первую очередь были снижены транспортные издержки (отгрузки большими партиями). Затем — затраты на железную руду (закупка сырья в Австралии). Потом — на уголь (закупка в Бразилии). Следом — установка более крупных доменных печей. Далее — кислородно-конвертерных печей. И наконец, непрерывная разливка стали, новый производственный процесс, который исключал основной этап производства — разливки в слитки, — что позволило значительно снизить расходы.

Несмотря на то, что создание новой бизнес-модели потребовало существенных расходов, в результате она стала приносить японским заводам значительную прибыль. Усовершенствованный производственный процесс давал им 30%-ное преимущество по издержкам над американскими заводами — более чем достаточное для того, чтобы окупить транспортные издержки. Большая экономичность японских заводов, возможно, не была видна американским дельцам сталелитейной отрасли, но крупных объемов иностранной стали они не могли не заметить. К 1971 году объем японской продукции (94 миллиона тонн) практически сравнялся с общим объемом выпуска всей сталелитейной отрасли США (110 миллионов тонн).

Сравнение бизнес-моделей

	Американские сталелитейные комплексы	Японские сталелитейные комплексы
Основные положения	Американцы хотят покупать только американскую сталь	Хорошее качество и низкие цены обеспечат клиентскую базу и долю рынка. Американская модель может быть доработана по каждому звену создания ценности.
Система производства и операционной деятельности	Эффект масштаба. Низкий процент непрерывной разливки	Эффект большого масштаба. Прямое поточное производство. Заводы построены рядом с морскими портами. Активное внедрение процесса непрерывной разливки.
Организационная структура	Профсоюзы	Внутренние заводские объединения

Большинство действий, предпринятых японцами, требовало слишком больших вложений капитала, чтобы американцы могли им последовать. Но процесс непрерывной разливки имел огромный экономический потенциал для всех игроков (он сэкономил до 40 долларов на тонну при производственных издержках 300 долларов). Будучи абсолютно уверены в экономическом эффекте внедрения непрерывной разливки, японские заводы активно перестраивали свои мощности под новый процесс. К 1974 году процент стали, выплаваемой путем непрерывной разливки, составил уже 30%. В США же ее объем составлял лишь 7%.

В то же время строительные компании выяснили, что американские мини-заводы по производству стали предлагают очень конкурентоспособные цены на стальную арматуру для укрепления цемента. Мини-заводы могли предлагать такие низкие цены

благодаря определенным преимуществам своей бизнес-модели. Вместо того чтобы переплавлять железную руду в доменных печах, они собирали недорогой лом и переплавляли его в электропечах. Их заводы размещались в сельской местности, где труд был на 30—40% дешевле, чем в городах, где располагались крупные комплексы. У них были низкие накладные расходы. Они находились вблизи районов застройки, так что строители и оптовики могли размещать здесь срочные заказы и иметь гарантию быстрой доставки, что являлось несомненным преимуществом и способствовало развитию строительства. Кроме того, мини-заводы начали производить балки — более дорогостоящую продукцию, которая позволяла им получать большую прибыль на тонну стальных изделий.

Сравнение бизнес-моделей

	Американские сталелитейные комплексы	Мини-заводы
Основные положения	Комплексное производство с использованием доменных печей - единственный способ экономичного производства высококачественной стали	Экономичное производство стали возможно и в меньших объемах
Выбор потребителей	Широкий охват, обслуживание различных потребительских сегментов	Ориентация на рынок регионального строительства
Охват	Весь ассортимент продукции	Строительная арматура
Система производства и операционной деятельности	Доменные и кислородно-конверторные печи	Электропечи
Научно-исследовательские разработки	Внутренние	Совместные (с производителями оборудования, университетами)
Организационная структура	Профсоюзы Высокие накладные расходы	Отсутствие профсоюзов Минимальные накладные расходы

И все же сталелитейные комплексы не воспринимали мини-заводы серьезно. В середине 70-х годов последние производили всего несколько миллионов тонн стали в год. К концу 1975 года ведущие мини-заводы имели 280 миллионов долларов общей капитализации, что составляло менее 1% от общей рыночной стоимости сталелитейных комплексов, которая равнялась 35 миллиардам.

По крайней мере, один мини-завод должен был привлечь внимание крупных игроков. Инновационный завод Nucor в Северной Каролине стремительно развивался под руководством талантливого CEO¹ Кеннета

Иверсона. К началу 70-х годов Nucor производил стальные балки в Южной Каролине, Небраске и Техасе. Планировалось открытие новых заводов.

В то время как покупатели строительной арматуры узнали о выгоде сотрудничества с мини-заводами, к новому поставщику обратились и производители тары: они начали работать с поставщиками альтернативных материалов. Годами производители банок для пива и газированной воды зависели от сталелитейной отрасли. Их покупательское решение основывалось не на цене, а на легкости производства. В производстве

¹ Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог

генерального директора. Далее термин CEO будет использован без расшифровки.

жестяной тары сохранялся высокий процент брака в связи с тем, что сталь с жестяным покрытием тяжело поддавалась формовке. Кроме того, вес такой тары существенно повышал транспортные издержки.

Производители тары обнаружили также, что сталь снижает привлекательность их товара для конечного потребителя. На кухне собственного дома жестяную банку открыть достаточно просто, а вот на пикниках, вечеринках, футбольных матчах, пляже, в офисе возникают проблемы с поиском консервного ножа. Производители прохладительных напитков знали, что облегчить вскрытие упаковки может самооткрывающаяся крышка со специальным язычком, но для этого сталь была слишком негибким материалом.

А вот алюминий оказался достаточно легким и гибким. Воспользовавшись этим преимуществом, производители алюминия начали активную кампанию против стали. Ключевым фактором их бизнес-модели был тщательный отбор клиентов. Производители алюминия не распыляли усилий, пытаясь охватить всех потребителей, а максимально сконцентрировались на рынке пивной тары. Проведенные ранее эксперименты с крышками, для открывания которых не нужен консервный нож, прошли успешно, и стало ясно, что выход найден. К концу 60-х годов 20% пивных банок изготавливались из алюминия, а ценность начала активно мигрировать от бизнес-модели сталелитейных комплексов к модели производителей алюминия. К 1973 году уже 50% пивных банок были алюминиевыми. После этого новые игроки попробовали использовать новый материал для упаковки прохладительных напитков и быстро захватили 20% рынка.

Все это уже начинало беспокоить великие сталелитейные компании. Они на глазах теряли рынок жестяной тары, но сделать ничего не могли. Сталь оставалась сталью. Они ведь не могли изменить ее характеристики, не так ли? А мини-заводы, ну, эти слишком мелки — о них не стоит беспокоиться. Кроме того, спрос со стороны рынка автомобилестроения был высок как никогда. Фактически многие сталелитейные заводы только что достигли рекордно высоких производственных показателей.

Но надежда сталелитейных комплексов на привычные показатели — загрузку мощностей

и объемы выпуска — снизили их восприимчивость к другим, весьма угрожающим цифрам. К 1973 году японские заводы, американские мини-заводы и производители алюминия уже заменили своей продукцией 20 миллионов тонн стали, выпускаемой крупными заводами.

Когда скачок цен на нефть в 1973 году потряс весь индустриальный мир, изолированность сталелитейных комплексов привела к еще одной роковой ошибке. Сокрушаясь по поводу выросших цен на нефть, руководители заводов переложили всю добавленную стоимость на потребителей и были уверены, что их зарубежные конкуренты поступят так же. Эмбарго даже придало сталелитейным комплексам некоторую уверенность: так как японские производители целиком зависели от иностранных энергоисточников, этот кризис поднимет их цены выше американских, и они пропорционально потеряют долю рынка. А вот чего не смогли предвидеть управляющие огромными компаниями — так это эффекта, который эмбарго окажет на японские заводы. Для сохранения конкурентоспособности японцы резко сократили энергетические затраты и благодаря кризису превратили свои предприятия в еще более экономичные и мощные.

Идет 1974 год. Вы CEO компании Nucor или U.S.Steel. Ситуация в отрасли такова:

— Несмотря на то, что ежегодный объем производства японских заводов (111 миллионов тонн) по-прежнему уступает ежегодному объему американцев (137 миллионов тонн), он продолжает неуклонно расти.

— Японские заводы производят 30% стали, используя процесс непрерывной разливки, в то время как американские — только 7%.

— Алюминий захватил 50% рынка пивной упаковки и 20% тары прохладительных напитков. Пока кривая перехода последней на алюминий повторяет ситуацию с пивной тарой с отставанием на три года.

— Рыночная стоимость ведущих американских сталелитейных комплексов (35 миллиардов долларов) все еще более чем в 100 раз выше, чем капитализация мини-заводов (280 миллионов).

Каким должен стать ваш следующий шаг? Как растущие цены на нефть повлияют на

приоритеты потребителей? Является ли потеря рынка жестяной тары неизбежным результатом естественной замены одного материала другим или необходимо инвестировать в борьбу с проникновением на рынок алюминия? Нужно ли копировать бизнес-модели мини-заводов и японских комплексов? Можете ли вы это сделать?

РАЗНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ, РАЗНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ

К концу 70-х годов американские сталелитейные комплексы были окончательно смещены со своей до тех пор бесспорно лидерской позиции. Когда тенденции замены стальной тары алюминиевой стали очевидны, некоторые заводы предприняли ответные шаги. Вместе с Crown Cork&Steel, компанией, занимавшейся металлической и стеклянной тарой, они попытались разработать варианты экономичного производства стальной тары.

Это была замечательная попытка сохранить рыночную стоимость стали в индустрии упаковки, но она была предпринята слишком поздно. В 1978 году Miller Beer провела масштабный сравнительный анализ алюминия и стали по издержкам и легкости обработки при производстве тары. В следующем году компания перешла на алюминий. К концу 70-х годов алюминий уже занимал значительную долю рынка пивной тары и больше половины рынка упаковки прохладительных напитков. Возможность сталелитейного бизнеса успешно отыгаться была упущена.

Кризис цен на нефть создал дополнительные возможности упредить изменяющиеся потребности потребителей — на этот раз в сегменте автомобилестроения. Рост цен на горючее вызвал рост потребительского спроса на автомобили с экономичным расходом топлива.

На это существенное изменение приоритетов немедленно отреагировали производители пластика. GE Plastics, Dow Chemical, Borg-Warner — все сконцентрировали свои научно-исследовательские разработки на улучшении показателей прочности, жаростойкости и устойчивости к коррозии. Одновременно с этим инженеры взялись усиленно изучать, какие из прочных и легких составов можно использовать в различных

отраслях: для производства автомобильных бамперов, предметов домашнего обихода, компьютерных корпусов. Через 10 лет пластик уже успешно конкурировал со сталью в этих отраслях, и его производители обратились с предложением своих товаров в Детройт.

Идею такого сотрудничества поддержали не специалисты по закупкам, а инженеры-разработчики. Им понравились легкость пластиковых деталей, сопротивляемость ржавчине, возможность уменьшить количество деталей при сборке и сократить затраты на переоборудование самого производства. Конечно, у пластика были свои серьезные недостатки. В отличие от стали он не поддавался переработке. На изготовление пластиковой детали требовалось больше времени, чем на штамповку стальной. Автозаводы не умели обращаться с новым оборудованием. И тем не менее сокращение расхода топлива оставалось основной задачей, а пластик давал возможность уменьшить массу автомобиля и, соответственно, снизить потребление топлива.

Со временем все больше автопроизводителей стали осознавать пользу пластика. В техническом отделе крупного автопоставщика заметили, что «прогресс в технологиях переработки материалов позволит заменить металл более дешевым пластиком, особенно в двигателе». Когда это предположение было озвучено, производители выразили сомнение, даже недоверие. Нежелание компаний Великой Сталелитейной серьезно воспринимать пластик как своего конкурента было усилено еще и неспособностью осознать масштаб угрозы. Подсчитать количество пивных банок, изготовленных из алюминия, и определить таким образом захваченную долю рынка было несложно. Гораздо сложнее оценить глубину проникновения пластика на рынок автомобилестроения с его бесчисленным множеством деталей. В 1975 году только 4% среднего веса автомобиля составляли пластиковые детали, причем по большей части это были материалы, которые не конкурировали со сталелитейной отраслью, например, нейлон, использовавшийся при оформлении салонов.

Но некоторые подсчеты все же можно было сделать. Во-первых, можно было

выделить технические пластики, которые в отличие от нейлона все-таки конкурировали со сталью. Во-вторых, можно было подсчитать эквивалентный вес стальных деталей, замененных на пластиковые в одном автомобиле, и таким образом узнать потерянную долю рынка. В-третьих, вооружившись этой информацией, производители стали могли бы определить, какие стальные детали в автомобиле заменяются на пластиковые. Oldsmobile стала делать пластиковые крылья, Chevy — пластиковые капоты и задние боковые панели. Кроме того, руководитель сталелитейного комплекса мог хотя бы просто почитать Modern Plastics («Современные пластики») вместо Iron Age («Железный век»). В 1982 году журнал писал: «Объемы поставок ABS-пластика фирмы Dow на автомобильный рынок... в 2,5 раза превышают показатели компании 1980 года».

Руководители компаний Великой Сталелитейной, став свидетелями стремительного захвата алюминием рынка жестяной тары, должны были осознать очевидную угрозу со стороны пластика. Подобно тому, как легкий, гибкий алюминий улучшил потребительские характеристики упакованных в него напитков, легкий, функциональный пластик обещал повысить привлекательность автомобилей для конечного потребителя. В двух ключевых отраслях ценность мигрировала к имеющим большой потенциал бизнес-моделям, основанным на альтернативных материалах (см. рис. 23).



Сталелитейные комплексы были заняты друг другом, а

вокруг начинали появляться новые конкуренты.

Рис. 23. Экран радара для U.S. Steel

Идет 1984 год. Вы CEO компании Nucor или U.S. Steel. Ситуация в отрасли следующая:

— Ежегодный объем производства японских заводов (97 миллионов тонн) превзошел ежегодный объем американских (77 миллионов тонн). 95% японской стали произведено в процессе непрерывной разливки против 40% — американской.

— Алюминий заменил 95% всей стали в пивной таре и 70% — в сегменте упаковки прохладительных напитков.

— Пластик заменил 15% стали в автомобильных деталях.

— Рыночная стоимость мини-заводов (теперь достигшая 11 миллиардов долларов) последние 10 лет продолжала расти со скоростью 15% в год, тогда как капитализация ведущих сталелитейных комплексов (теперь составляющая 15 миллиардов) продолжала падать на 9% ежегодно.

— Все вместе — японские производители, поставщики алюминия, американские мини-заводы — заменили 35 миллионов тонн стали, выпускаемой сталелитейными комплексами.

Каким будет ваш следующий шаг? Каковы экономические преимущества и перспективы захвата большей доли рынка у японского метода непрерывной разливки стали? Каковы траектории движения денежных средств и роста у мини-заводов? Как эти показатели влияют на их способность привлечь больше потребителей и создавать большую ценность при условии, что границы отрасли меняются?

УСТАРЕВАНИЕ ИЛИ РЕОРГАНИЗАЦИЯ

К середине 1980-х годов стало очевидным, что ценность начала уходить от бизнес-модели американских сталелитейных комплексов. Конкурирующие бизнес-модели росли и извлекали пользу из сложившихся условий. (В 1985 году стоимость Nucor, составлявшая 1 миллиард долларов, практически сравнялась со стоимостью Bethlehem Steel, одной из крупнейших сталелитейных компаний страны). Это, вероятно, был последний шанс замедлить процесс миграции ценности из модели сталелитейных комплексов, которая так долго находилась в фазах притока ценности и стабильности. Без встречной атаки она рисковала оказаться вытесненной в фазу оттока ценности.

Какой же путь могли избрать

сталелитейные комплексы? Они могли сократить мощности и добиться большей эффективности за счет снижения издержек. Они могли увеличить процент непрерывной разливки стали, который пока составлял всего 40%. Они могли начать научно-исследовательские разработки с целью повышения функциональности стали по наиболее важным для автопроизводителей характеристикам. Они могли открыть свои мини-заводы и даже войти в долю пластиковых компаний.

Сталелитейные гиганты были не единственными, кто в середине 80-х оказался на перепутье: к ним присоединились мини-заводы. Их бизнес-модель была исключительно эффективна в 70-х — начале 80-х годов. Но затем резко выросли цены на лом (с 1983 года они поднялись на 70%), и сейчас в стране функционировали уже десятки мини-заводов. Над отраслью нависла угроза перенасыщения. Первым насторожился руководитель Nucor Иверсон — и изменил свою бизнес-модель, пока не стало слишком поздно. Он не захотел цепляться за бывшее величие подобно сталелитейным комплексам.

Основная часть работы по стратегическому перепланированию Nucor велась в Deli, ресторане торгового комплекса напротив офиса компании. Можно легко представить, какие разговоры вели в 1988 году Иверсон и руководитель подразделения компании Кит Бюсс.

Иверсон: Кит, как думаешь, в ближайшие несколько лет наши конкуренты будут продолжать строить мини-заводы?

Бюсс: Конечно. Они же видят, сколько мы на этом зарабатываем.

Иверсон: А поставки лома в то же время сократятся?

Бюсс: Можно не сомневаться. А это значит, цены на лом возрастут — и сильно.

Иверсон: Так. Ну и что же нам делать? Может, народ поймет это лишь лет через пять, но наша бизнес-модель уже не жилец. — *Иверсон* делает глоток кофе и продолжает: — Второй вопрос касается покупателей арматуры. Пятнадцать лет назад был лишь один завод — наш. Рынок был пуст. Сегодня на нем уже 16 мини-заводов, а скоро будут все 20. Есть еще место для роста?

Бюсс: Не много.

Иверсон: Достаточно, чтобы обеспечить рост капитализации?

Бюсс: Для этого — вообще нет.

Иверсон: В этом бизнесе мини-заводов, производящих арматуру, 200 миллионов операционной прибыли. И уж половина ее — наша. Это не формула успеха. Это формула катастрофы.

Иверсон берет салфетку и рисует кривую. Рисунок простой, и все сразу становится понятно (рис. 24).

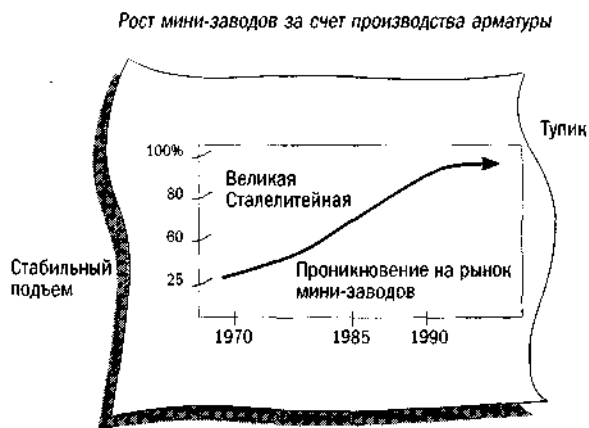


Рис. 24. Рисунок, сделанный на салфетке Иверсоном

Рисунок Иверсона (проникновение мини-заводов на региональный рынок арматуры) изображал то, чего не увидели остальные. Иверсон показал одну из ключевых переменных бизнес-модели мини-заводов. На рисунке была изображена самая суть: возможность роста дохода мини-заводов за счет производства арматуры — минимальная. А с приходом на рынок все большего числа региональных мини-заводов конкуренция снизит цены и прибыльность.

Ожидаемый рост цен на лом еще более усугублял положение с точки зрения издержек. По всей стране запасы железного лома истощались. В то же время новый лом с промышленных производств не поступал, так как повсеместная борьба за качество и экономичное производство снижали количество отходов в тяжелой промышленности. Таким образом, спрос на стальной лом намного превышал его наличие, что провоцировало повышение цен и соответственное снижение прибыли мини-заводов. Для Иверсона эти тенденции были более чем очевидными: бизнес-модель мини-заводов, которой годами сопутствовал невероятный успех, закончила свой жизненный путь.

Какие стратегические шаги помогут одновременно избавиться от угрозы перенасыщения рынка игроками и роста цен на основное сырье? Чтобы обеспечить

компании новый приток дохода, Иверсон пошел на большой, но необходимый риск, внедрив процесс непрерывной разливки в производство тонколистовой стали на заводе в Индиане. Это давало возможность производить дорогостоящую высококачественную тонкопрокатную сталь, используемую в строительстве, приборостроении, автомобилестроении и других отраслях. Выйдя на рынок дорогих качественных материалов, Nucor смогла бы бросить вызов основному бизнесу компаний Великой Сталелитейной. Чтобы снизить

зависимость своей компании от лома, Иверсон построил в Тринидаде завод по производству карбида железа. Туда он собирался поставлять дешевую железную руду из Бразилии. С помощью реакторов, работающих на природном газе, можно было бы производить карбид железа (альтернативу лому), а потом на баржах транспортировать его в Новый Орлеан. Это, повторим, был рискованный, но необходимый шаг для спасения бизнес-модели Nucor.

Сравнение бизнес моделей

	Традиционные мини-заводы	Реорганизованный завод Nucor
Основные положения	Успех в прошлом бизнес-модели традиционного мини-завода является достаточной гарантией ее успеха в будущем	За годы успеха бизнес-модель традиционного мини-завода истощила себя. Чтобы выжить, нужно придумать что-то новое
Выбор потребителей	Региональные строительные компании	Региональные строительные компании, плюс авто - и другие производители
Охват	Строительная арматура	Расширенный ассортимент, включая дорогую качественную плоскoproкатную стальную продукцию
Система производства и операционной деятельности	Использование в качестве сырья стального лома	Использование альтернативного сырья

Эти две инициативы Иверсона коренным образом изменили бизнес-модель Nucor, уведя ее от границ фазы оттока ценности к фазе ее притока (рис. 25). Традиционная бизнес-модель мини-заводов больше не могла конкурировать с обновленной моделью Nucor.

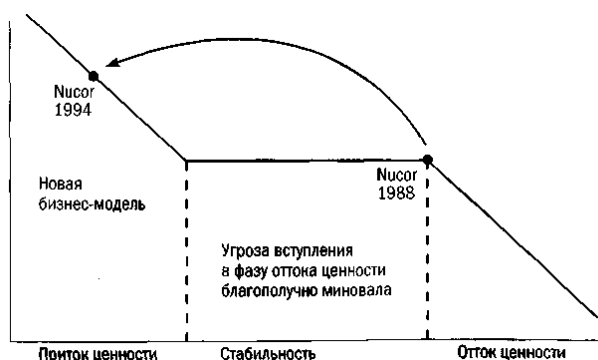


Рис. 25. Реорганизация бизнес-модели

Карл Пфайффер, президент компании Quapex, владеющей мини-заводами в Миссисипи и Арканзасе, тоже вовремя осознал затруднительное положение, в котором оказались мини-заводы. Пфайффер стал по-другому обновлять свою бизнес-

модель. Он решил перейти от стали к алюминию и другим материалам, например, графитовым композитам и керамике. «Раньше мы специализировались исключительно в производстве стали, — заявил он в начале 90-х годов. — Теперь мы начинаем специализироваться в металлах. А скоро будем специализироваться в материалах».

Пока эти конкурирующие компании оптимизировали свои бизнес-модели, некоторые их ключевые клиенты занимались тем же. Автомобильная промышленность стремилась не отстать от неуклонно растущего рынка японских автомобилей. С этой целью американские автомобильные компании обратились к так называемым Tier One поставщикам, основным подрядчикам, которые поставляли автомобильной отрасли не только комплектующие, но даже целые системы и частично собранные блоки. Автомобильному рынку также срочно требовались глобальные поставщики материалов и комплектующих. Приоритеты Ford, GM, Chrysler претерпевали разительные перемены (рис. 26).

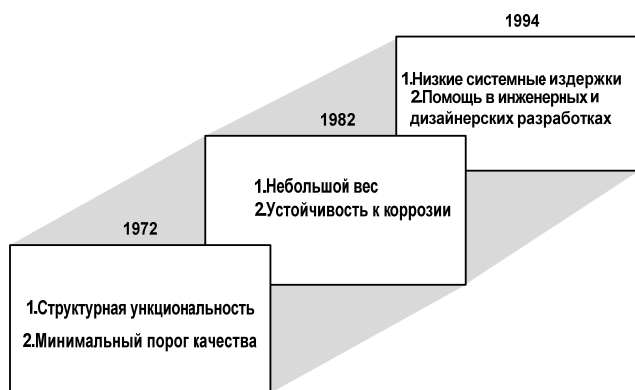


Рис. 26. Изменения в приоритетах потребителей

Поставщики Tier One делали все, чтобы успеть за стремительно меняющимися приоритетами своих клиентов. Наняв дополнительно сотню инженеров, они расширили сферу своей деятельности и помимо производства комплектующих стали предоставлять услуги по дизайнерским разработкам с целью повышения эффективности производства. Они развивали глобальную инфраструктуру за счет поглощений. Они напряженно работали, чтобы поддержать новую, самую смелую бизнес-модель североамериканской автомобильной отрасли со времен победы Альфреда Слоуна из GM и его широкоассортиментного производства над «моделью Т» Генри Форда в 20-х годах.

Идет 1995 год. Вы CEO GE Plastics, U.S.Steel или Nucor. Ситуация такова:

— Баланс во взаимоотношениях между сталелитейной отраслью и ее ключевым клиентом, автомобильной промышленностью, смещается. В 60-е годы в руках производителей стали были мощности и, соответственно, власть. В 90-е автомобильный рынок получил возможность выбора материалов (сталь, пластик, алюминий, композиты) и поставщиков (сталелитейные комплексы и новые мини-заводы, которые стали выпускать плоскопрокатную сталь).

— Само определение потребителя меняется. До этого решения принимали гиганты автомобильной индустрии (Ford, GM, Chrysler). Теперь они принимали решения только вместе с поставщиками Tier One.

Каким должен стать следующий шаг? Создает ли уплотнение конкурентной среды

рынка дорогостоящей высококачественной продукции угрозу вашей бизнес-модели? Куда нужно вложить свободные средства, для того чтобы получить прибыль на новой волне подъема середины 90-х?

ЭПИЛОГ

Иверсон вступил в новый этап, вооружившись новой бизнес-моделью, имеющей значительные преимущества. Его шестилетние усилия по созданию производства тонкопрокатной стали с использованием процесса непрерывной разливки увенчались успехом. Теперь он продавал плоскопрокатную сталь. Издержки его завода намного ниже затрат сталелитейных комплексов, как американских, так и японских.

Другая эффективная бизнес-модель принадлежит GE. Подразделение пластика, которым руководил Джек Уэлч, предлагает новые инженерные решения. В системе отношений покупатель-поставщик, где определяющим фактором является продукт — как в случае взаимоотношений между сталелитейной и автомобильной отраслями в 60-е годы, — задействованы торговые представители и специалисты по закупкам. Но механизм решения проблем в 90-е годы основан на другом: инженеры обсуждают возникающие сложности, а CEO заключают договоры о долгосрочном партнерстве. Началась эпоха CEO-маркетинга, а Уэлч — настоящий специалист в этой области. Он регулярно созванивается с CEO разных автомобильных компаний — и не только для того, чтобы продать очередную партию пластика, а чтобы укрепить долгосрочное партнерство в области поддержки их новых разработок.

У Уэлча имеется хорошая платформа для такой поддержки. Объем продаж GE Plastics автопроизводителям составляет 1,5 миллиарда долларов, что дало ему возможность нанять штат из ста специалистов для инженерных разработок. В отличие от традиционных поставщиков материалов, которые приступают к работе с клиентом, лишь когда спецификации уже составлены, GE Plastics начинает

сотрудничество с клиентами на ранних стадиях, чтобы иметь возможность самим *установить* нужные стандарты.

Бизнес-модель

Поставщики пластика первого поколения и инженерные решения компании GE Plastics - сравнительная таблица

	Производители пластика и других материалов	GE Plastics
Основные положения	Предложение исходя из лучшей цены за килограмм продукции	Предложение исходя из экономии системы, в которой будет применен компонент
Охват	Продукт	Инженерное решение
Система производства и операционной деятельности	Разработчики придумывают применение продукту	Разработчики придумывают применение продукту. Специалисты по инженерным решениям помогают клиенту составить спецификацию и внедрить новые разработки
Каналы продвижения	Продажи на уровне менеджеров среднего звена	Продажи на уровне высших менеджеров

Сравнение показателей свидетельствует о силе бизнес-моделей Nucor и GE и относительно слабости моделей сталелитейных комплексов.

Игрок	Выручка в 1994г., млрд.долл.	Капитализация в 1994 г., ¹ млрд.долл.	Соотношение капитализации и выручки
Bethlehem	4,3	2,6	0,6
U.S.Steel	5,7	4,7	0,8
Nucor	2,3	5,1	2,2
GE Plastics	5,0	7,5	1,5

К середине 90-х годов компании, доминировавшие в сталелитейной отрасли США с момента ее возникновения, стали лишь жалким подобием того, что представляли собой прежде. Финансовые показатели компаний Великой Сталелитейной улучшились, но только благодаря очередному циклическому подъему. Однако стало очевидным, что компании, использующие бизнес-модель сталелитейных комплексов, оказались в фазе оттока ценности. Какой у них выбор в этой ситуации?

Если эти компании вооружатся знаниями о миграции ценности в своей отрасли и желанием распределить капитал между различными бизнес-моделями своего бизнес-портфеля, они еще могут добиться процветания. Деньги, заработанные на волне недавнего подъема, можно инвестировать в новые бизнес-модели, имеющие потенциал для роста капитализации. Именно это сейчас и делают некоторые традиционные производители.

U.S.Steel недавно объявила о создании альянса с Nucor. А LTV заявила о планах открыть новый мини-завод. Это разумные шаги, но сделанные с опозданием на 10 —15 лет.

Те, кто не захочет расстаться с основными положениями бизнес-модели комплексного производства, рискуют оказаться, как сказал один отраслевой аналитик, в «смертельном пике». Если они начнут инвестировать в усовершенствование комплексной производственной системы, которая никогда не сможет окупить эти инвестиции, то резко сократят свои шансы вернуться на путь роста ценности.

ПОЛЕЗНЫЙ УРОК: КОМБИНАЦИИ

После продолжительного периода роста стоимости и стабильности бизнес-модель комплексного производства Великой Сталелитейной уступила ценность четырем новым бизнес-моделям: иностранным комплексам, американским мини-заводам, производителям алюминия и пластика. В

¹ Оценка с использованием отраслевых мультипликаторов

каждом отдельном случае миграция была незначительной, но в комбинации четырех бизнес-моделей процесс стал опасным. В 90-е годы эта комбинация повторяется все чаще: все больше и больше крупных компаний устаревает, а новые компании из разных стран начинают борьбу за те же рынки.

Каждая волна миграции ценности начиналась в результате взаимодействия приоритетов потребителей с новыми бизнес-моделями. Например, Nucor хорошо знала о том, что покупатели строительной арматуры ищут недорогой товар и расположены в регионах. Для того чтобы обеспечить наибольшую ценность для этих клиентов, Nucor создала совершенно новую бизнес-модель, изменив масштаб операций, систему производства, капиталоемкость и организационную форму традиционных производителей стали. Изготовители пластика поняли, что внешнее потрясение, вызванное нефтяным кризисом, повысит требования конечного потребителя к эффективности расхода топлива. В ответ они создали бизнес-модель, чьей целевой группой стали сотрудники компаний-клиентов, от которых зависело принятие решений (инженеры-разработчики), и начали помогать клиентам в поиске применения их продукции. Когда в приоритеты автопроизводителей вошли услуги по инженерным разработкам, GE Plastics пошла дальше и расширила ассортимент предлагаемых услуг, включив в него широкомасштабную техническую поддержку (рис. 27).



Рис. 27. Разнонаправленная миграция

Успех Nucor заставляет поучиться у этой компании. Из-за небольшого объема выпуска и нежелания привлекать внимание крупных игроков она заняла нишу на рынке дешевой продукции. Компании Великой Сталелитейной верили, что между рынком дешевой и дорогой высококачественной продукции есть серьезные барьеры. Поэтому когда они решили предпринять ответные шаги, то столкнулись уже с

мощным конкурентом. Nucor достигла критической массы и завоевала достаточную репутацию, чтобы начать оспаривать долю рынка традиционных игроков по целому ряду продуктов.

НАЧАТЬ СНАЧАЛА

В игре сталелитейной отрасли за всю ее историю было сделано много ходов и немало построено комбинаций. Но как часто бывает в бизнес-шахматах, невыполненные ходы имеют столь же серьезные последствия, что и выполненные. Анализ игры с учетом только фактов, известных на момент выполнения ходов, показывает и роковые ошибки, и удачные шаги, которые могли помочь сохранить ценность.

Стратегические ошибки американских сталелитейных комплексов заключаются в медленном внедрении процесса непрерывной разливки стали, запоздалом включении в борьбу за рынок упаковки, отсутствии сопротивления проникновению пластика в автомобильную промышленность, нежелании открывать мини-заводы. Мини-заводы ошиблись в том, что не стали оперативно искать альтернативу металлическому лому.

Крупные сталелитейные комплексы должны были предпринять следующие стратегические шаги, которые позволили бы им сохранить рост ценности:

— *Открыть мини-завод.* А еще лучше — построить сеть мини-заводов; по одному заводу в каждом регионе страны. U.S.Steel и LTV недавно начали постройку таких заводов. Но эти шаги были бы намного более эффективными, будь они сделаны 15 лет назад. В 70-е годы ведущий сталелитейный завод, такой как Bethlehem, мог бы получить в несколько раз больше прибыли, чем крошечный Nucor, и построить полдюжины небольших заводиков с оборотом в 500 миллионов долларов, которые опередили бы компанию Nucor и не позволили ей и другим мини-заводам укрепиться в отдельных сегментах рынка. Такой шаг, кстати, был бы неприемлем для Японии. Там просто не было достаточно лома для экономического функционирования мини-заводов.

— *Внести коррективы в инвестиционный бюджет.* Одновременно сократить мощности одних производственных потоков и увеличить — других. Перейти от выпуска в пять миллионов тонн к четырем миллионам (тем самым снизив затраты на техобслуживание) и увеличить долю более экономичного процесса непрерывной

разливки с 20% до 80%. В результате можно было создать меньшее по размерам, но экономически более мощное производство.

— *Направить научно-исследовательские работы на поиск инженерных решений для клиента.* Для того чтобы сделать этот шаг в 60-е годы, когда алюминий только начал атаку на рынок пивной тары, нужно было обладать перспективным видением. К 1976 году производители стали уже потеряли половину рынка. Но если бы компании Великой Сталелитейной извлекли урок из миграции ценности, которая произошла в упаковочном бизнесе, то смогли бы разработать предложения, необходимые производителям автомобилей, и предотвратили бы миграцию ценности в индустрию пластика. Если бы удалось сдержать скорость проникновения на рынок производителей пластика, то GE, Dow и Borg-Warner умили бы свои ожидания в отношении прибыли, которая ждет их в автомобильной отрасли, и сократили бы долю пластика в своих бизнес-портфелях.

Предпринятые своевременно, эти шаги могли бы кардинально изменить ситуацию. Во-первых, было бы остановлено развитие мини-заводов. Во-вторых, снижение стоимости сталелитейных комплексов было бы замедлено. Большая доля производства на основе технологии непрерывной разливки или сокращенные мощности продлили бы период прибыльности компаний Великой Сталелитейной еще по крайней мере лет на десять. В-третьих, потеря сталелитейной отрасли доли автомобилестроительного рынка была бы замедлена, что позволило бы более эффективно загружать мощности и повысить прибыльность.

Если бы сталелитейные комплексы реализовали хотя бы некоторые, а лучше — все предложенные шаги, они могли бы стать владельцами трех разных бизнес-моделей: уменьшенное в размерах комплексное производство, мини-заводы и поставки материалов в комплексе с инженерными решениями. Они могли бы стать отдельными подразделениями или дочерними предприятиями компании. Сталелитейный комплекс продолжал бы искать пути сокращения мощностей и повышения экономичности. Каждый мини-завод стремился бы к росту и лидерству в своем регионе. Модель, основанная на материалах и инженерных решениях, обеспечивала бы максимальный рост, предлагая автомобильной, машиностроительной отраслям и производителям домашней

техники «новую сталь» в качестве альтернативы алюминию и пластику, а помимо материала повышенной функциональности — еще и «низкие системные затраты».

ПРИМЕНЕНИЕ В ДРУГИХ ОТРАСЛЯХ

Комбинация параллельного оттока ценности была разыграна уже во многих отраслях, а в некоторых, даже не связанных с производством, продолжает действовать и сейчас. В каждом случае появляются разные потребители с разными приоритетами и, соответственно, различные возможности выбора. И в каждом случае компании, предоставляющие эти возможности, определяют конкурентную среду. Например, в розничной торговле соперничество разворачивалось не между традиционными конкурентами типа Sears, JC Penney и Montgomery Ward, а между ними и новыми бизнес-моделями, такими как специализированные магазины, супермаркеты и дискаунтеры. В индустрии домашних развлечений наибольшую угрозу представляли не телесети друг другу, а им — нетрадиционные конкуренты, как, например, ESPN, Blockbuster Video и альянсы между контент-провайдерами и региональными операторами.

Американская автомобильная промышленность не сумела вовремя разглядеть нового конкурента, который поднялся с рынка дешевой продукции до рынка дорогих и высококачественных товаров, подобно Nisocor. В 60-е годы Япония начала вторжение на американский рынок именно с дешевой продукции — малолитражных автомобилей. Детройт не обращал внимания на дешевый рынок, где существовали низкие прибыли. Медленно, не сталкиваясь напрямую с крупными игроками, Toyota и Nissan прочно утвердились на рынке и стали получать большие прибыли. С 1986 года они начали активное, стремительное продвижение на рынок автомобилей представительского класса. Toyota Lexus, Nissan Infiniti и Honda Acura быстро заняли значительную долю рынка, ранее принадлежавшую американским и европейским автомобилестроителям.

Ошибки, совершенные компаниями сталелитейной промышленности, нередко допускают и другие игроки. Утвердившись на рынке, они не спешат воспользоваться имеющимися возможностями для защиты или стимулирования роста ценности.

Глава 6. Миграция в неприбыльной отрасли

Авиакомпании

— Сможет ли моя бизнес-модель принести не только пользу потребителю, но и прибыль мне?

— Как меняется состав потребительской среды в отрасли? Удовлетворяет ли моя бизнес-модель приоритетам сегмента, предлагающего наибольшие возможности для роста?

— Может ли моя бизнес-модель уйти от текущей потребительской среды и географического региона и сохранить при этом прибыль?

Американская индустрия пассажирских авиаперевозок потеряла в начале 90-х годов больше денег, чем заработала их со времен Кити-Хок¹. И хотя больше всего пострадали крупные перевозчики, дела у мелких авиакомпаний шли не намного лучше. В 1992 году, когда потери в отрасли составили рекордные 4 миллиарда долларов, только один крупный авиаперевозчик, Southwest Airlines, получил прибыль. Куда же ушла ценность? Есть ли шансы у авиакомпаний добиться процветания?

Возвращаясь к бизнес-шахматам — в последние двадцать лет игроки авиаиндустрии проигрывали партию за партией. Произведенные ими ходы не обеспечивали роста ценности, а складывались в комбинацию крупномасштабной ее потери. Начало миграции ценности в авиаперевозках было положено внешним событием, произошедшим в 1978 году, — отменой государственного регулирования. Но отличие данной ситуации от других, вызванных внешними обстоятельствами, состояло в том, что руководители авиакомпаний знали о предстоящем событии заранее.

Трагедия авиаперевозчиков, разыгравшаяся в трех актах, засвидетельствовала неизменную истину: успешная бизнес-модель должна отвечать приоритетам потребителей, но только при условии получения от этого устойчивой прибыли. Нет такого закона, который предписывал бы отрасли непременно получение прибыли. Целая индустрия может потерять прибыль и уже не возратить ее.

И тем не менее по-настоящему инновационная бизнес-модель может создать ценность даже в такой бесперспективной отрасли, как авиаперевозки. Региональный игрок вдруг стал единственной компанией, сумевшей в течение десяти лет после

отмены государственного регулирования обеспечивать себе устойчивую ценность. В конце концов в 90-х годах возникли еще две бизнес-модели, имевшие достаточный потенциал для удержания созданной ценности (см. рис. 28).

Внешние обстоятельства — постоянные спутники любого бизнеса, поэтому пример авиакомпаний поучителен для всех. Последствия отмены госрегулирования полезно будет узнать представителям отраслей, которые стали неприбыльными или вот-вот окажутся таковыми. Руководители бизнеса, где основной продукт или услуга превращается в биржевой товар — особенно если у крупнейших игроков высокие фиксированные затраты и недостаточно гибкости, — тоже найдут здесь для себя полезные и интересные сведения.



После отмены государственного регулирования авиакомпании стали неприбыльным бизнесом, прибыль сосредоточилась в руках лишь трех инновационных бизнес-моделей.

Рис. 28. Миграция ценности в индустрии авиаперевозок

АКТ 1: НАДВИГАЕТСЯ ОТМЕНА РЕГУЛИРОВАНИЯ

До 1978 года существовало три типа авиакомпаний: транзитные перевозчики, которые осуществляли перевозки по всей стране, региональные, действующие в пределах определенной зоны, и штатные авиакомпании, самолеты которых не пересекали границ штата. Международные перевозки жестко регулировались

¹ В небольшом городке Кити-Хок в 1903 году братьями Райт был осуществлен первый в мире полет на самолете. Прим. ред.

федеральным Комитетом гражданской авиации (СAB). У транзитных и региональных авиакомпаний имелись ограничения по тарифам и маршрутам. Но CAB не налагал никаких запретов на перелеты внутри штатов. На рынке таких перевозок все три типа авиакомпаний могли свободно конкурировать.

Для пассажиров, пользующихся авиалиниями для деловых поездок, предлагаемые рейсы были вполне удобны. Но высокие цены на авиабилеты делали самолет недоступным транспортом для обычных людей. Регулирование не давало авиакомпаниям сформировать конкурентоспособные цены. Вместе с тем несколько штатных авиакомпаний, в том числе Southwest в Техасе, предлагали более дешевые билеты. Конгресс начал задумываться об отмене государственного регулирования.

У национальных авиакомпаний появился повод для беспокойства. Несмотря на то что на территории страны работало 290 авиалиний, только 11 из них были транзитными (от самых крупных до самых мелких): United, American, Delta, Eastern, TWA, Western, Pan Am, Continental, Braniff, Northwest и National. На их долю приходилось 87% рынка из расчета внутреннего коммерческого дохода с пассажиро-мили (RPMs). Доход от внутренних перевозок этих авиакомпаний вырос с менее чем 10 миллиардов долларов в 1960 году до 30 миллиардов в 1978-м.

Несмотря на такой астрономический рост и свои внушительные размеры, крупные игроки не получили соразмерной прибыли. И хотя структура тарифов, диктуемая CAB, предполагала 12% рентабельности, фактически она не превышала 7%.

Не имея возможности конкурировать по ценам, авиакомпании могли бороться за клиентов только одним способом — уровнем сервиса. Они вкладывали деньги в разработку «дополнительных услуг», которые могли бы повлиять на выбор клиента. Но так как доходы авиакомпаний были, в общем-то, фиксированными, борьбой за более качественный сервис они добились только увеличения издержек. Ставки в игре возросли, что снизило прибыльность всех транзитных перевозчиков.

А вот в локальных авиакомпаниях желание пассажиров летать более дешевыми тарифами вызвало бурную конкуренцию. Несколько небольших авиакомпаний — Southwest, калифорнийская PSA и Air Florida — использовали

экономичную бизнес-модель и могли поделиться сэкономленными средствами с потребителями. Билет Даллас—Хьюстон компании Southwest стоил намного меньше, чем требовала формула расчета тарифов CAB. При таких ценах авиаперелеты стали сопоставимы с поездкой на машине, поезде или автобусе. Путешественники, которым нужно было преодолеть несколько сотен миль, экономили массу времени. Владельцы небольшого бизнеса, которые больше, чем руководители крупных корпораций, беспокоились о стоимости авиабилетов, стали с удовольствием летать местными авиалиниями. Southwest удалось создать ценность для новой группы потребителей и использовать свою бизнес-модель для удержания созданной ценности.

Когда в 1978 году проект закона об отмене государственного регулирования авиакомпаний был принят Конгрессом, в отрасли почувствовали беспокойство и одновременно надежду. Конкуренция пойдет на пользу. Авиакомпании больше не будут волноваться о том, сколько им можно зарабатывать и как конкурировать. Конкуренция даст потребителям большую возможность выбора, более высокий уровень сервиса, более низкие цены.

Идет 1978 год. Вы CEO компании American Airlines (транзитный перевозчик), Piedmont (региональный перевозчик) или Southwest (локальный перевозчик). Перед вами следующая ситуация:

Несмотря на государственное регулирование, конкуренция снизила прибыльность отрасли.

Пассажиры штатных авиакомпаний отреагировали на снижение цен. Пассажиры регулируемых рынков отреагировали на повышение качества сервиса.

При больших инвестициях в оборудование у вас возникает потребность в максимальном его использовании.

Отмена регулирования открывает новые возможности и создает новую угрозу, так как теперь ранее монополизированные маршруты открыты для конкуренции.

Каким должен быть ваш следующий ход? Как отмена регулирования повлияет на приоритеты потребителей? Какие потребительские сегменты приобретут первостепенное значение? Какие бизнес-модели, ранее не имевшие возможности быть конкурентоспособными, возглавят процесс миграции ценности? В чем должны состоять ваши стратегические приоритеты: в снижении издержек, инвестировании в увеличение размера

своей авиакомпании или ограничении ее деятельности несколькими маршрутами, на которых она может занять лидирующую позицию и получать прибыль?

АКТ 2: ВЗЛЕТ И ПАДЕНИЕ PEOPLE EXPRESS

Сразу после подписания президентом Картером закона об отмене регулирования началась активная конкуренция. И хотя маршруты авиаперевозок оставались под контролем CAB еще до 1981 года, к концу 1979 года CAB разрешил авиаперевозчикам обслуживать практически любой рынок. Борьба велась за наиболее привлекательные маршруты. Чтобы сократить издержки и увеличить авиапоток, авиакомпании стремились направить движение по более длинным окружным маршрутам, вместо того чтобы сажать самолеты в своих базовых аэропортах, расположенных в крупных городах.

Отправляя большие самолеты на дальние маршруты, компаниям, использующим бизнес-модель hub-and-spoke, действительно удалось сократить издержки. Самые большие самолеты позволяли экономить 4—5% операционных издержек. Но основные авиакомпании оставались по-прежнему неэкономичными, что было на руку более мелким игрокам с низкими затратами, которые могли предлагать перелеты по дешевым тарифам. Размер в данном случае не означал экономичность.

Southwest Airlines была неоспоримым лидером среди экономичных бизнес-моделей. Основанная в Далласе в 1971 году для обеспечения местного сообщения с Хьюстоном авиакомпания постепенно начала летать в другие города Техаса. Ее предложение, заключавшееся в низкой цене и отсутствии излишнего сервиса, имело невероятный успех. Самолеты Герба Келлехера, CEO компании, летали при полной загрузке. Southwest была одной из немногих прибыльных авиакомпаний в стране. Ее самолеты поднимались в воздух каждые 20 минут, в отличие от крупных перевозчиков, которые могли вылетать из перегруженных центральных аэропортов только раз в час. В результате Southwest делала больше рейсов и перевозила больше пассажиров. Кроме того, это позволило компании добавить в расписание несколько наиболее популярных рейсов, что было очень удобно для пассажиров, совершавших деловые поездки и предпочитавших, скорее, заказать билет в последний момент по дешевому тарифу, чем

наслаждаться широкими креслами и бесплатными напитками. Дешевые билеты стали возможны благодаря новой бизнес-модели. Она прекрасно реализовывала то, что было нужно потребителям (рис. 29).

	United	Southwest Air
Ключевые элементы	• Hub-and-spoke • Высокие фиксированные затраты • Доминант - аэропорт	• Point-to-point • Низкие и гибкие издержки • Доминант-маршруты
Ключевые предложения	• Масштаб снижения издержки	• Спрос на полеты между конкретной парой городов достаточен для операций без базового аэропорта

Рис. 29. Сравнение бизнес-моделей

Кроме этого Келлехер разработал более гибкие и экономически выгодные правила работы на своей авиалинии, чем те, которые диктовали профсоюзы более крупным перевозчикам. Пилоты Southwest совершали почти в два раза больше рейсов, чем летчики крупных авиакомпаний, за такую же и даже более низкую зарплату. Southwest превосходила по экономичности крупных операторов hub-and-spoke на 25%. К концу 1979 года самолеты Келлехера уже летали за пределы Техаса, что стало возможным благодаря отмене регулирования. Но далеко от дома они не отправлялись.

На национальном уровне растущая борьба за маршруты имела серьезные последствия. Лидер этого сектора United Airlines к 1980 году потеряла 123 маршрута, большинство из которых были прямыми короткими рейсами. За ней потянулись другие транзитные перевозчики. Освободившиеся доли рынка создали возможность для роста конкурентов и проверки эффективности новых бизнес-моделей.

В то же время авиакомпании вели напряженную борьбу за долю на тех рынках, которые считали для себя стратегически привлекательными. На рынок трансконтинентальных перелетов вышли еще семь игроков, и разгорелась война за цены. Чартерные авиалинии World Airways снизили цены на рейс Нью-Йорк — Лос-Анджелес до 99 долларов. То же самое сделала и American. При такой низкой цене ни одна авиакомпания не могла сохранить прибыльность. Потребители только выигрывали от этих войн, а перевозчиков они вели к финансовому истощению. Когда в

1979-м и затем в 1980 годах цены на горючее выросли в два раза, у авиакомпаний начались серьезные финансовые проблемы.

Вся эта шумиха вокруг цен должна была бы заставить руководство авиалиний задуматься. Пока в Нью-Йоркском аэропорту LaGuardia сотрудники American Airlines отрывали посадочные талоны у пассажиров, заплативших 99 долларов, чтобы отправиться в отпуск, руководство компании продолжало удерживать высокие тарифы для пассажиров бизнес-класса. Политика продаж компании American Airlines шла под девизом: «Мы продаем билеты по самой дорогой цене, на которую согласен покупатель». Туристов и других пассажиров, летающих по дешевому тарифу, которые постепенно заполняли новый рынок, компания воспринимала просто как средство заполнения самолета.

У основных игроков был выбор: либо снизить издержки, либо увеличить доходы. Они попробовали сделать и то и другое. American Airlines добивалась от своих профсоюзов более выгодных трудовых договоров со «среднерыночными зарплатами». Но решительные действия, нацеленные на увеличение доходов, в действительности привели только к росту издержек, затягивая компании все глубже в омут hub-and-spoke.

Тем временем вновь прибывшие на рынок уже смаковали кусочки пирога маститых игроков. Особенно одна новая бизнес-модель — экономичный перевозчик — оказалась наиболее приспособленной для удовлетворения приоритетов миллионов новых потребителей, которых до той поры рынок не воспринимал всерьез.

Возглавил это новое начинание руководитель новаторской авиакомпании Дональд Берр. Он оставил пост президента Texas International Airlines в результате серьезных разногласий со своим давним другом и начальником Фрэнком Лоренцо. Берр был прирожденным предпринимателем и не мог не поставить под сомнения базовые положения, которые многие менеджеры считали непреложной истиной. Он выдвинул еще более смелую версию бизнес-модели Southwest, которую предлагал опробовать на отличающемся деловой активностью восточном побережье, самом лакомом кусочке рынка. Берру удалось убедить несколько ключевых сотрудников уйти из Texas International и начать с ним новый бизнес в аэропорту Ньюарк в Нью-Джерси, всего в 20 километрах от Нью-Йорка с его насыщенным рынком. Новую авиакомпанию

назвали People Express.

Берр создавал свою бизнес-модель, руководствуясь приоритетами пассажиров, не желавших переплачивать за билет. Будь то туристы или бизнесмены, авиаперелет служил для них лишь средством передвижения из одного места в другое.

Устанавливая цены, Берр не только провел сравнительный анализ тарифов других авиакомпаний, но и оценил затраты на прохождение того же маршрута на автобусе, поезде или автомобиле. В конце концов, именно так делают выбор пассажиры. Начав действовать с точки зрения потребителей, Берр сумел наиболее точно проанализировать возможное направление миграции стоимости.

Установить низкие тарифы — это лишь один шаг. Нужно еще создать такую бизнес-модель, которая при таких низких тарифах сможет приносить прибыль. Берр считал, что в индустрии авиаперевозок эффект масштаба не работает. Небольшая авиакомпания, имеющая правильную бизнес-модель, может быть более экономичной, чем крупная.

Бизнес-модель Берра была подобна модели Southwest, но пошла еще дальше. Сотрудники компании не будут членами профсоюза. Они будут получать более низкую зарплату, чем в среднем по отрасли, но в качестве мотивации им будет предложен недорогой пакет акций. Руководство компании будет зарабатывать в год меньше 50 000 долларов. Сотрудники будут выполнять разную работу: сегодня они проверяют багаж, завтра работают бортпроводниками, — тем самым повышая эффективность. Салонов первого класса не будет — это увеличит количество посадочных мест; билеты не будут реализовываться через агентства, что сократит издержки на комиссионные; еду в полетах предлагать не будут.

Первым рейсом авиакомпании People Express стал перелет Ньюарк—Буффало 30 апреля 1981 года по цене 23 доллара за место. Когда 39-летний Берр вел посадку на рейс, у него началась паника, потому что в салоне оказалось занято всего несколько мест. Но средства массовой информации наперебой расхваливали смехотворные цены авиакомпании, и вскоре на рейсы начали выстраиваться очереди. Пока сотрудники American Airlines в аэропорту LaGuardia продолжали отрывать посадочные талоны за 99 долларов, People зарабатывала тысячи на билетах по 23 и 35 долларов и становилась серьезным конкурентом. Люди,

желающие слетать куда-нибудь на выходные, сев в самолет, спрашивали: «Куда летим?» — им было все равно куда, раз билет настолько дешев.

К 1983 году People Express достигла показателя средней загрузки (процент выкупленных платных мест) 73,5%. Тот же показатель крупнейших авиакомпаний был от 53% до 65%. К 1985 году People Express стала одной из самых быстрорастущих компаний за всю историю США, чей оборот составлял 1 миллиард долларов. Оборот American Airlines от пассажирских перевозок составлял 5 миллиардов.

United Airlines попыталась оперативно скопировать успешную бизнес-модель. Через несколько месяцев после выхода People на рынок United предложила новую услугу под названием Friendship Express, которая стремилась реализовать идею низких цен People на более широком рынке. Но несмотря на усилия менеджеров, структура United со своими высокими затратами не позволила новому предложению реализовать себя. Идею забросили, и попытка вскоре была забыта. Другие крупные авиакомпании даже не пытались копировать модель People Express.

К сожалению, Берр перестал следить за моделью, с которой скопировал свою — Southwest Air. А Southwest расширялась — со стабильной, контролируемой скоростью. Келлехер добавлял к своим маршрутам по одному городу и тщательно отрабатывал новое предложение, постепенно вытесняя конкурентов. Только после этого он переходил к завоеванию следующего рынка. People Express расширялась намного быстрее. В результате такого стремительного роста компания не успела обзавестись компьютерной системой, которая помогала бы обслуживать такое насыщенное расписание. Вылеты стали сильно задерживаться; в переполненных аэропортах ожидали своих рейсов раздраженные пассажиры. Потребители, конечно, ценили низкие тарифы, но и у них был свой порог качества. Но ослепленный успехом Берр был уверен, что сможет победить крупные компании на их же территории. Летом 1984 года он вышел на основные рынки United и American.

Вот тут-то Берр испытал на себе всю силу гнева гигантов отрасли. Они сбили цены People. Наиболее агрессивно повела себя American Airlines. К началу 1985 года American разработала новый график низких тарифов. И хотя они продавались с

некоторыми ограничениями, American начала рекламировать свои тарифы как более дешевые, чем у People. Стратегия была великолепно продумана; благодаря тому, что дешевые тарифы действовали только при покупке билетов за 30 дней до вылета, American сохраняла свой рынок основных пассажиров — деловых людей, которые все равно покупали билеты в последний момент и, таким образом, по-прежнему платили их полную стоимость.

Берр сам себе нанес удар, когда приобрел дорогостоящие «Боинги», не подумав, на каких маршрутах они смогут себя окупить. Кроме того, он начал переговоры о покупке в кредит авиакомпании Frontier Airlines, находившейся в серьезных затруднениях.

Последний удар обрушила на компанию в 1985 году собственноручно мать Берра. Она купила дешевый билет авиакомпании American в рамках акции на День благодарения. Впоследствии Берр посетовал на ситуацию в интервью журналу The New York Magazine: «American сумели убедить людей, что летать People Express не так уж и дешево. Даже моя собственная мать поверила в это». Ощувив в полной мере жестокость конкурентной борьбы, получив в качестве дочерней компании погрязшую в долгах и обанкроченную Frontier, Берр решил разделить свои трудности с наименее подходящим для этого партнером — Фрэнком Лоренцо, CEO Texas Air.

К середине 80-х годов, после отмены регулирования, большинство авиакомпаний либо прогорело, либо пошло на слияние с более крупными игроками. Неспособные к конкуренции национальные компании тоже сдались. Texas Air поглотила Continental и Eastern. Крупным авиакомпаниям удалось выстоять в борьбе с новичками, но победа досталась дорогой ценой. Конкурентные войны сделали отрасль неприбыльной.

Руководство авиакомпаний, взирая на конкурентную среду с высоты 10 000 метров, не видело четкой картины. Хотя многие новые компании были повержены, их стремительный рост и падение оставили без ответа слишком много вопросов. Только близорукий мог не видеть, что эксперимент People Express выявил новую многочисленную потребительскую группу.

Идет 1988 год. Вы CEO American Airlines или Southwest. Картина следующая:

— Ценовые войны снизили общую прибыльность, но после ухода с рынка People Express ситуация несколько улучшилась.

— Авиакомпании, чьи трудовые соглашения контролируют профсоюзы,

сталкиваются с необходимостью оплачивать уступки, сделанные за прошедшие 10 лет.

— Пассажиры все больше обращают внимание на цены, так как: 1) значительную часть пассажиропотока теперь составляют туристы; 2) авиаперелеты воспринимаются как обычный способ передвижения.

— Бизнес-модель, основанная на системе hub-and-spoke, достигла стадии перенасыщения рынка, большая часть которого уже была занята крупными игроками.

— Ориентированность потребителей на цены заставляет конкурирующие компании снижать тарифы, вместо того чтобы просто сократить объем перевозок.

Каким должен быть ваш следующий ход? Что нового узнали вы о своих потребителях на примере People Express? У них изменились приоритеты? Кто теперь будет обслуживать потребителей с небольшим бюджетом? Кто при этом сможет получать прибыль? В чем отличие Southwest от People? Насколько прочно ее положение? Какими должны стать стратегические приоритеты вашей компании на ближайшие пять лет? Какой должна стать ваша следующая бизнес-модель?

АКТ 3: К НУЛЕВОЙ ПРИБЫЛИ

Когда внешние события начинают стимулировать возникновение новых бизнес-моделей, могут появиться передовые игроки, которые обнаружат совершенно новую группу потребителей. В это время важно сохранить гибкость, следить за периферийными зонами своего радар и суметь быстро скопировать новые бизнес-модели. People Express ясно показала, что пришла пора переходить к новой бизнес-модели.

Но крупные авиакомпании оказались для этого недостаточно гибкими. Пока руководители компаний, работающих по принципу hub-and-spoke, изобретали новые системы управления для повышения доходов, многие восприняли систему скидок American, основанную на предварительном заказе билетов, просто как вынужденное зло. Они отказывались признать потенциал огромной скрытой группы потребителей, представленной матерью Берра и другими родственниками тех же руководителей авиакомпаний, которые с помощью новой системы скидок смогли летать на самолете, чего никогда не могли позволить себе раньше. Их голос должны были услышать.

Даже когда новые игроки проигрывают, в их бизнес-моделях всегда оказывается что-то заслуживающее внимания. Компания

People Express потерпела поражение, потому что Берр слишком торопил ее с ростом. Но его бизнес-модель все же смогла обеспечить значительный рост ценности, заняв пустующую нишу экономичных авиаперелетов, которая оказалась золотой жилой, до тех пор неизвестной в отрасли. В 1982 году Ассоциация воздушного транспорта сообщала, что 52% авиапассажиров пользуются самолетом в деловых целях. К 1991 году их доля сократилась до 46%, в то время как в целом объем пассажирских перевозок вырос на 75%. Новая группа пассажиров обеспечивала невероятный приток ценности. Было очевидно, что будущее дорогостоящих тарифов, предполагающих высокий уровень обслуживания, выглядит бесперспективным. Все большее число пассажиров заботила цена, а не сервис (рис. 30).



Массовое увеличение числа пассажиров, которых больше волнует цена, а не качество, превратило авиаперелеты в способ передвижения, где определяющим фактором стала цена.

Рис. 30. Как меняются потребители

И тем не менее крупные авиакомпании продолжали использовать свою бизнес-модель, инвестируя в новые маршруты и оборудование. В 1984 году, используя дополнительные средства, вырученные за счет отвоеванных у профсоюзов послаблений, American Airlines разместила неслыханный по тем временам заказ на «Боинги» на сумму 1,3 миллиарда долларов. Вслед за ними то же сделали и другие крупные авиакомпании, добавив в свой баланс значительную сумму долга. Даже если учесть, что стареющие авиакомпании нуждались в замене самолетов, потребительский спрос был не настолько большим, чтобы такая покупка окупилась. Хотя пассажиропоток с 1950 по 1973 год увеличивался на 13% ежегодно, сейчас скорость роста замедлилась до 6%, невзирая на убежденность руководства авиакомпаний в том, что отмена регулирования вызовет значительное увеличение транспортного

потока.

Высокие фиксированные затраты заставляли каждого перевозчика стремиться к тому, чтобы все места в самолете были заняты, пусть даже по более низкой цене. Таким образом, несмотря на исчезновение прямой угрозы со стороны экономических авиакомпаний типа People Express, крупные игроки начали борьбу за цены, целью которой стало максимальное заполнение салонов. Операционная прибыль крупнейших авиакомпаний упала с 6,1% в 1978 году до 2,5% в 1990-м.

Стремление слабой бизнес-модели повысить или сохранить существующие объемы только ускоряет процесс миграции ценности (рис. 31). В результате возникает пустой доход, не приносящий прибыли. Именно это произошло в сталелитейной промышленности. То же происходит в ряде других отраслей. Игроки обнаруживают, что их бизнес-модели устарели. Их выбор ограничивали негибкие активы (как человеческие, так и основные) и наличие больших долговых обязательств. Когда в 80-х годах получать прибыль стало труднее, они попытались найти выход из своего затруднительного положения.



Рис. 31. Поток ценности бизнес-модели

Поглощения

Попытки найти решение за счет экономики масштаба привели к совершению нескольких значительных сделок. Фрэнк Лоренцо был одним из самых активных участников этого процесса, организовав в 1981 году слияние своей Texas Air с находящейся в затруднительном положении Continental. Raider Carl Icahn выкупила в 1985 году TWA, а затем — Ozark Air. Tiny Allegheny за счет поглощений вышла в разряд национальных компаний и стала называться USAir. Всеобщее увлечение слияниями и поглощениями не слишком помогло снизить операционные издержки, но многим

компаниям в результате пришлось серьезно влезть в долги.

Банкротство

Как ни странно, у этих компаний, отяготивших себя взятыми кредитами, имелся скрытый источник конкурентного преимущества — а именно судебное разбирательство по делу о банкротстве. Некоторые обанкротившиеся перевозчики, такие как Braniff, совсем прекращали существование, однако суды часто позволяли авиакомпаниям-банкротам продолжать деятельность, пока шла реструктуризация. В 1983 году Continental Airlines попросила защиты и была на время закрыта. Через несколько дней, когда она снова открылась, Лоренцо аннулировал все профсоюзные трудовые договоры, уволил больше половины сотрудников и отказался от половины маршрутов, чем значительно сократил издержки. Например, трудовые затраты, ранее составлявшие 35% операционных издержек, теперь снизились до 20%.

Но продолжение обанкротившимися компаниями операционной деятельности приводило к большому излишку мощностей в отрасли. Загрузка пассажиропотока по-прежнему составляла 55—65%. Поэтому борьба за цены была неизбежной.

Уникальное предложение: скидка постоянным клиентам

Во времена активизации борьбы за снижение издержек и сокращение объемов американские компании сокращали транспортные расходы и требовали, чтобы сотрудники летали более дешевыми тарифами. В результате число пассажиров, которые хотели летать экономично, стало превышать количество тех, кто готов был платить полную стоимость билета.

Вместо того чтобы изменить свою бизнес-модель в соответствии с пожеланиями потребителей, крупные компании запустили программы уникальных предложений, чтобы сохранить клиентов, готовых покупать дорогие билеты. Самой крупной из них стало предложение скидки постоянным клиентам, которое American Airlines сделало сразу после отмены регулирования в мае 1981 года. Этим авиакомпания сразу выделилась на фоне других, но только на 11 дней. United тотчас выступила с таким же предложением для своих пассажиров. Когда то же самое сделали все крупнейшие перевозчики, предложение скидки постоянным клиентам

стало просто еще одним условием принадлежности к категории национальных перевозчиков — классический пример ложной уникальности.

Нестандартная тарификация

Пассажиры все больше воспринимали авиаперелеты как биржевой товар, где самым важным критерием выбора является цена. В ответ на такое радикальное изменение потребительских приоритетов крупные авиакомпании предложили более широкую систему скидок. В начале 1991 года, например, 93% билетов American продавались со скидкой, которая составляла до 63% полной цены.

Система скидок удешевила авиаперелеты в сознании пассажиров. Авиакомпании пошли по пути обычных универсальных магазинов. Они обладали слабой бизнес-моделью. У них была дорогостоящая структура. Они никак не ассоциировались с низкими ценами. Большие скидки только вводили пассажиров в заблуждение.

Осознав, что авиаперелеты превращаются в биржевой товар, CEO компании American Роберт Крэндэлл совершил решительный шаг. В апреле 1992 года он объявил новую схему «тарификации по ценности». Подобно легендарному CEO Wal-Mart Сэму Уолтону, Крэндэлл понял, что цены, которые остаются низкими каждый день, более отвечают желаниям потребителя. Согласно этому плану, у компании должно было быть четыре основных тарифа: первый класс, обычный, с условием заказа билета за 7 дней и с условием заказа билета за 21 день. И хотя условия по предварительному заказу билетов стали более жесткими, цена по обычному тарифу была снижена на 40%.

К сожалению, несмотря на видение Крэндэлла, которое могло обеспечить компании успех супермаркетов Wal-Mart, структура American была такой же дорогостоящей, как у Sears. Издержки компании были слишком высоки, чтобы с ними можно было справиться стратегией низких цен. Кроме того, начинание Крэндэлла зависело от поддержки конкурирующих авиалиний.

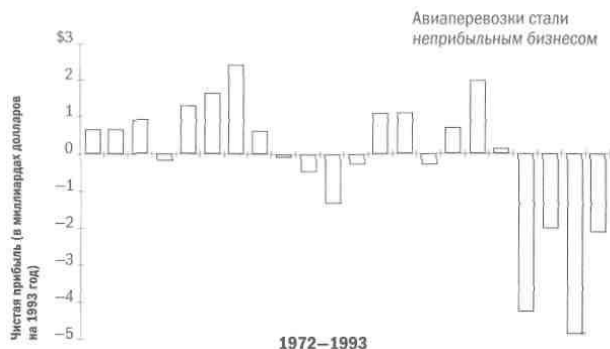
Как и следовало ожидать, вскоре большинство крупных игроков тоже пересмотрели свои системы тарификации. TWA обогнала American по тарифам на 20%, начав жестокую ценовую войну. Northwest объявила предложение «два билета по цене

одного». В ответ American снизила цены на билеты по предварительному заказу на 50%.

Ценовые войны открыли доступ к воздушному транспорту тысячам американцев, лишь увеличив в результате и без того огромное число желающих летать задешево. Но эти войны подрывали финансовое положение воюющих сторон. К осени American была вынуждена отказаться от своей новой схемы, однако компании уже был нанесен невосполнимый урон. В 1992 году вся индустрия авиаперевозок потеряла еще 4 миллиарда долларов, что за 1990, 1991 и 1992 годы в сумме составило 10 миллиардов долларов потерь. Тарификация по ценности только ускорила движение отрасли вниз.

Постоянный избыток мощностей заставлял снижать тарифы и терять прибыль (рис. 32). Крэндэлл, казалось, смирился с мыслью, что на авиаперевозках нельзя заработать. Бизнес-модель транзитных перевозчиков, подобно модели традиционных универсальных магазинов, устаревала. American стала уступать маршруты по западному побережью компании Southwest. (Движение вниз крупных компаний стимулировало движение вверх Southwest.) Транзитные аэропорты были закрыты. За исключением дальних и международных перелетов, бизнес-модели, ориентированные на комплексное обслуживание, не могли больше удовлетворять приоритеты потребителей и при этом получать прибыль. «Мы больше никогда не сможем купить новый самолет — разве что мир перевернется, — сказал Крэндэлл в 1993 году в интервью журналу *the New York Times Magazine*. — Когда все самолеты выйдут из строя, компания перестанет существовать».

Положение дел в индустрии авиаперевозок было безрадостным. Прибыльность отрасли, сохранявшаяся годами, теперь, казалось, неумолимо стремилась к нулю. Но даже в этом неприбыльном бизнесе сохранялись очаги эффективности. Несколько инновационных бизнес-моделей смогли принести пользу потребителям и обеспечить себе приток ценности.



Источник: Ассоциация воздушного транспорта.

Рис. 32. Прибыльность индустрии авиаперевозок

ЭПИЛОГ

Услуги авиаперевозчиков: SABRE и система управления

Крэндэлл стал сосредоточивать инвестиционные ресурсы AMR Corp., материнской компании American, на бизнесах, имеющих большой потенциал. И дочерняя компания SABRE, занимающаяся системами резервации мест, и группа, занимающаяся системой управления, работали успешно и приносили прибыль. Понимая, какое преимущество получит American, если начнет контролировать каналы сбыта билетов, Крэндэлл поставил туристическим агентствам по всей стране системы SABRE. От каждого проданного билета American получала дополнительную прибыль. Крэндэлл стал продавать SABRE и другим авиакомпаниям, специализирующимся на коротких перелетах. Новички не могли позволить себе дорогостоящую разработку собственной программы, поэтому они отдавали эту работу на аутсорсинг компании American. Те же компании обращались к American за разработкой вспомогательных программ для составления расписаний, управления загрузкой и техобслуживанием авиатехники.

В 1993 году SABRE приносила операционную прибыль в размере 19,6%, а система управления — 10,6%. И хотя доля этих систем в общем обороте компании AMR, равняющемуся 14 миллиардам долларов, составляла всего 1,5 миллиарда, именно они приносили ей основную прибыль. Одна часть бизнеса AMR выгодно использовала ту же волну миграции ценности, которая разрушала ключевой бизнес компании.

Southwest и ее последователи

Бизнес-модель Southwest продолжала получать прибыль на волне миграции

ценности в отрасли. В отличие от Берра и его People Express Келлехер сумел сохранить свою бизнес-модель и расширить бизнес за счет планомерного, тщательно управляемого продвижения вперед. К 1994 году Southwest перевозила более 50% пассажиров на 80 из 100 рынков своего присутствия. Она сфокусировалась на рынках, которые находились вдали от сфер влияния крупных игроков, и добилась на большинстве из них лидирующего положения. Эта бизнес-модель отличалась большой мощностью, как показывают цифры на конец 1993 года.

	Southwest America	
	st	n
Загрузка	68,4%	60,4%
Издержки (из расчета цент на милю)	10,2	13,3
Прибыль (из расчета цент на милю)	1,6	0
Выручка от перевозок	\$2,2 млрд.	\$12,9 млрд.
Стоимость	\$5,3 млрд.	\$5,0 млрд.

Крупные компании оказывались в невыгодном положении. Под влиянием сложившейся репутации Southwest как компании, способной занять доминирующую позицию на любом рынке, с ее приходом на какой-нибудь рынок старые игроки покидали его, позволяя Southwest расширяться. Имея выручку в 2,2 миллиарда долларов, она стала седьмым крупнейшим игроком по показателю дохода от человекомилей за 1994 год и единственной компанией, сохранившей стабильный рост рыночной стоимости.

А в это время старая формула Southwest стала объектом очередного копирования. За период с 1991 по 1993 год Департамент транспорта выдал лицензии 84 новым авиакомпаниям.

К 1995 году несколько крупнейших перевозчиков тоже решили скопировать модель Southwest. Continental и American объявили об открытии дочерних компаний, предлагающих дешевые перелеты. Проект авиакомпании Continental, названный CALite, был запущен на рынках восточного побережья. Два разбирательства в судах о банкротстве дали компании возможность занять позицию на рынке дешевых перевозок, максимально приблизив ее, в отличие от других национальных перевозчиков, к Southwest. Что касается United, пока неясно, сможет ли ее проект U2 существенно снизить издержки компании,

или ему уготована бесславная участь Friendship Express, попытки авиакомпании десятилетней давности.

Грядут еще большие перемены. Впервые за 24-летнюю историю Southwest Келлехер начинает прямую атаку на крупнейших игроков. В отличие от People Express его позиция гораздо прочнее. А основные авиакомпании, наоборот, слабы, как никогда. И все же это — рискованный шаг, ведь Келлехеру придется больше времени уделять защите своих завоеваний. Кроме того, Southwest явно переросла свою первоначальную бизнес-модель. Келлехер должен создать для своей компании модель второго поколения, в противном случае ее клоны сожмут цены и заберут прибыль. Southwest находится на границе между первой (приток) и второй (стабильность) фазой миграции ценности. Длительность второй фазы зависит только от того, сколько на рынке появится конкурирующих компаний-клонов. Southwest пора задуматься, какой будет ее следующая бизнес-модель.

Глобализация: British Airways

Регрессия индустрии авиаперевозок, занявшая в США 16 лет, теперь в более сжатой форме происходит в Европе. В 1992 году рынок авиаперевозок начал постепенно открываться благодаря завершению пятилетней поэтапной программы отмены государственного регулирования. Отрасль растет с каждым годом, однако практически все национальные авиакомпании являются убыточными. Недавно появившиеся независимые перевозчики только за два года (1991—1993) увеличили свою долю рынка с 40% до 50%, и именно от них стал зависеть рост рынка. Стремительными темпами идет снижение цен. Складывается впечатление, что история индустрии авиаперевозок США в точности повторяется и ее ошибки ничему не научили Европу. За одним исключением.

Компания British Airways (BA), крупнейший в мире международный перевозчик, создала бизнес-модель, позволяющую избежать движения вниз, жертвами которого стали авиакомпании по обе стороны Атлантики. Председатель BA сэр Колин Маршалл имеет на руках несколько козырей. Его парк самолетов составляет одну треть от парка ведущих авиакомпаний США. BA создала уникальную сеть стратегических альянсов. У нее лучшие показатели по загрузке в Европе и США. Несмотря на то, что издержки BA составляют 12,5 цента на человекомиле,

что больше, чем в среднем по США, они все-таки ниже, чем издержки по Европе.

В 1993 году BA имела операционную прибыль 5,5% при том же среднем показателе 0,4% у 18 ведущих авиакомпаний мира.

BA владеет 25% компании USAir. Маршаллу потребовалась фирма, которая обслуживала бы перевозки на североатлантических маршрутах компании. А USAir обеспечивает авиаперелеты между 53 восточными городами США. Более того, эти две авиакомпании получили одобрение федеральных властей на совместное использование кодировки рейсов в этих городах. В результате пассажиры USAir, летящие за океан, автоматически попадают в систему заказа билетов BA.

Другой составляющей сети BA являются стратегические альянсы в других привлекательных частях света. Компания купила 25% акций Qantas Airlines в Австралии, 49% нового немецкого перевозчика Deutsche BA, 49% у GB Airways в Испании и Марокко и 49% у TAT European Airlines, крупнейшего независимого перевозчика Франции.

Основой бизнес-модели BA является тщательнейший отбор клиентов. Выбрав в качестве целевой группы пассажиров, летающих в другие страны, BA сумела занять уникальную позицию по сравнению с европейскими и американскими перевозчиками. Она обслуживает самый дорогой сектор рынка, единственный, где платят за сервис. У BA невысокие издержки, прекрасный сервис, конкурентоспособные цены, и она прибыльна. У этой бизнес-модели лишь один потенциальный изъян — USAir. Этот перевозчик находится в таком плачевном финансовом положении, что даже незначительное повышение цен на горючее может иметь роковые последствия.

Даже если это произойдет, пусть лидеры отрасли вспомнят урок People Express: если бизнес не удался, это не значит, что неудачна сама бизнес-модель. Если BA не станет мировым мегаперевозчиком, то место лидера всегда сможет занять кто-то другой.

В 1995 году взорам Крэндэлла, Келлехера и Маршалла предстала безрадостная картина: экономическое положение оставшихся игроков делает шансы на возвращение прибыли в отрасль сомнительными; европейский рынок стремительно движется по пути разрушения прибыли, уже пройденному США; пассажиры все настойчивее выбирают дешевые тарифы, доказывая, что авиаперелеты перестали быть

роскошью.

Создать и укрепить свою ценность смогли две новые бизнес-модели, но и их уникальность не вечна.

ПОЛЕЗНЫЙ УРОК: КОМБИНАЦИИ

Приоритеты потребителей в отрасли внутренних авиаперелетов приняли одно направление: все большее и большее снижение цен. Бизнес-модель hub-and-spoke, которую использовали крупнейшие авиакомпании США, сумела в полной мере удовлетворить эти приоритеты потребителей, но не принесла прибыли самим компаниям. Региональная бизнес-модель point-to-point, принадлежащая Southwest, добилась большого успеха в удержании созданной ценности. Однако недавние сбои в модели прибыли этой компании заставляют задуматься, может ли *любая* бизнес-модель получать стабильную прибыль и обеспечивать рост ценности в отрасли, где царит жестокая конкуренция и существуют высокие фиксированные и незначительные переменные издержки. Единственными, кто действительно выиграл от миграции ценности в индустрии авиаперевозок, оказались пассажиры.

Как ни странно, региональные авиалинии открывают широкие возможности для испытывающих трудности национальных перевозчиков. Чтобы минимизировать долю фиксированных затрат своей операционной системы, региональные компании типа Southwest не стали создавать инфраструктуру, например, станции техобслуживания и компьютерные системы бронирования мест.

Еще одной возможностью получения прибыли может стать бизнес-модель международных перевозок, ориентированная на высокий уровень обслуживания. British Airways выбрала себе в качестве целевых потребителей пассажиров международных рейсов и создала сеть глобальных альянсов, чтобы предлагать своим клиентам комфортабельные перелеты. Последствия отмены регулирования и обострение конкуренции на европейском рынке будут проверкой бизнес-модели BA на способность удержать ту значительную ценность, которую она создала.

Из истории индустрии авиаперевозок можно извлечь полезный урок: значительное внешнее потрясение, например, отмена государственного регулирования, может спровоцировать появление нового потребительского сегмента и новых

возможностей для инновационных бизнес-моделей. Этим воспользуются новые игроки, которые выберут наиболее оптимальные варианты и воплотят их в жизнь. Так как реформировать крупную корпорацию сложно и долго, старые игроки должны развить гибкость, сформировав бизнес-портфель с несколькими альтернативами, что повысит их шансы на противостояние новым конкурентам. Когда одна бизнес-модель из этого портфеля начнет привлекать ценность, она привлечет и соразмерные инвестиции, которые создадут платформу для будущего роста.

В конце концов, когда потребитель покажет, что какие-либо продукты или услуги стали биржевым товаром, даже самая успешная бизнес-модель будет удерживать прибыльность лишь до тех пор, пока сможет сохранять уникальность своего предложения. People Express потеряла уникальность, как только American предложила своим пассажирам такие же низкие тарифы. Если Southwest не создаст новую бизнес-модель, она скоро потеряется на фоне других региональных авиакомпаний.

НАЧАТЬ СНАЧАЛА

Шахматная игра в индустрии авиаперевозок снова показывает, насколько сильна коллективная память. В данном случае консерватизм стратегии усиливался еще и необходимостью выбора между мышлением с точки зрения компании и мышлением с точки зрения потребителя. Стать на место потребителя захотели очень немногие. Все крупнейшие игроки реагировали на отмену регулирования, на модель Southwest, People и друг на друга одинаково. Вместо того чтобы расширяться, American, и United, и Delta должны были усиливать свое присутствие в определенном регионе, также как это сделала Southwest в Техасе. География была проста: транзитный аэропорт American был в Далласе, у United — в Чикаго, у Delta — в Атланте. В 1978 году American была настолько крупнее Southwest, что могла бы легко сдержать и даже подавить новичка, если бы действовала по четкой стратегии достижения и удержания лидерства в регионе.

Падение USAir служит жестоким подтверждением опасности мышления с точки зрения компании. В 1978 году, еще нося имя Allegheny, этот авиаперевозчик был одним из немногих региональных перевозчиков с низкими издержками, у него не было системы hub-and-spoke. После отмены регулирования компания решила

таковой обзавестись. Она начала действовать по принципу «чем больше, тем экономичнее» — типичному лозунгу крупных авиаперевозчиков — и через слияния вышла в разряд национальных авиакомпаний. А ведь USAir одна из немногих могла бы стать достойным конкурентом Southwest. Она уже владела маршрутами и терминалами на «золотых» северо-восточных территориях. Бизнес-модель, стремящаяся к лидерству в отдельно взятом регионе, могла бы обеспечить значительный рост ценности. Вместо этого бизнес-модель устремилась к национальному масштабу, что привело к падению ценности.

Два последних хода в игре дают возможность заглянуть в будущее. Выступление Southwest против крупнейших авиакомпаний и угроза ее модели со стороны скопировавших ее новичков очень напоминает ситуацию со сталелитейным мини-заводом Nucor. Завод понял угрозу копирования его бизнес-модели и перенасыщения рынка, ослабляющие его влияние, то же должна понять и Southwest: успешная ранее бизнес-модель начинает давать сбои. Nucor сумел реорганизовать свою модель, используя новые технологии и выбрав новую целевую потребительскую группу; время покажет, сможет ли Southwest сделать то же самое.

Учитывая скорость происходящих в Европе перемен, авиаперевозчикам придется либо быстро извлекать уроки из миграции ценности, прошедшей в США, либо начинать играть в эту игру с начала, повторяя все ошибки. Может быть, в Европе появится своя People Express? Или

Southwest? А может, растущая популярность скоростных поездов не даст развернуться региональным авиакомпаниям? Станет ли British Airways лидером международных авиаперевозок? Или появится что-то, что разобьет комбинацию и приведет отрасль к нулевой прибыли?

ПРИМЕНЕНИЕ В ДРУГИХ ОТРАСЛЯХ

В ряде других отраслей уже сложилась или вот-вот сложится комбинация миграции ценности, повторяющая опыт индустрии авиаперевозок. Отрасли, где высоки инвестиции в дорогие, негибкие фиксированные активы, рискуют в результате оказаться с нулевой прибылью. Химическая и полиграфическая промышленность, отрасль коммунальных услуг уже сделали несколько ходов в комбинации, аналогичной той, что до них на свою беду разыграла авиаиндустрия. Теперь все зависит от того, смогут ли старые игроки избежать негативных последствий этих ходов.

В других отраслях заметна схожая реакция старых игроков на внешние потрясения. Это может быть отмена регулирования или появление новых технологий — в каждом случае оценка ситуации с точки зрения компании не позволяет игрокам увидеть возможности новых жизнеспособных бизнес-моделей. В телекоммуникации, индустрии домашних развлечений и опять же отрасли коммунальных услуг действуют давно утвердившиеся игроки, которые не хотят учиться на чужих ошибках и предпринимать адекватные шаги.

Глава 7. Эпоха блокбастеров

Фармацевтическая отрасль

— Какой тип потребителей теперь принимает решение о выборе? Какие у них приоритеты? Насколько успешно я могу удовлетворять приоритеты этих новых клиентов?

— Какое влияние на мою бизнес-модель окажут внешние потрясения? Достаточно ли у моей модели гибкости, чтобы ответить на эти потрясения?

— Может ли моя компания использовать совершенно новую бизнес-модель?

Фармацевтическая отрасль была одной из самых процветающих в США и Европе в послевоенный период. Привнося радикальные инновации, совершая феноменальные открытия, которые позволили улучшить состояние здоровья и увеличить продолжительность жизни людей во всем мире (победа над полиомиелитом, свинкой, открытие антибиотиков), и, принося невероятное богатство инвесторам, фармацевтические компании долгое время слыли фаворитами в игре миграции ценности.

Но формула их успеха не была ни простой, ни постоянной. Основой отрасли является наука, а деньги платятся за лечение — и бизнес-модель за последние 40 лет сильно изменилась в сторону удержания создаваемой ценности.

По мере роста числа потребителей фармацевтической отрасли менялись приоритеты клиентов. Ценность утекла от бизнес-модели, основанной на чистой науке (до 1975 года), к модели, ориентированной на создание блокбастеров¹ (1975—1990 годы), а затем — к модели, соответствующей изменившейся структуре потребительской базы в 90-х и опирающейся на низкозатратные системы сбыта и доступ к потребителю — к модели, ориентированной на медицинское консультирование (рис. 33).



В фармацевтике наблюдалась линейная комбинация миграции ценности: возможность максимизировать рост ценности перешла в 80-х годах к модели блокбастера и в 90-х к модели медицинского консультирования.

Рис. 33. Миграция ценности в

¹ Blockbuster products — препараты-блокбастеры, лекарства, годовые продажи которых превышают 1 млрд. долл., например Viagra. Ранее порог вхождения в категорию блокбастеров составлял 100 млн. долл. Прим. ред

фармацевтической отрасли

Несмотря на то что многие фармацевтические компании сумели нарастить научную базу и получить прибыль, ни одна из них не смогла превзойти компанию Merck в умении использовать процесс миграции ценности. В стратегически важные моменты Merck действовала быстро и решительно и заменяла устаревшую бизнес-модель. В результате она значительно обошла других игроков в создании рыночной стоимости. Успех стал следствием ее маневренности и способности к адаптации. Merck является примером старой компании, которая сумела минимизировать влияние коллективной памяти и перестроиться, вместо того чтобы стать жертвой стагнации или оттока ценности, неизбежных при устаревании бизнес-модели.

Изучение комбинации миграции ценности в фармацевтической отрасли будет полезно менеджерам, которые заметили, что в системе принятия решения их потребителей произошли изменения, и обнаружили новые требования с их стороны, грозящие разрушить экономику всего бизнеса. Кроме того, любая компания, чей бизнес хотя бы частично базируется на научной деятельности, сможет узнать много нового об особенностях специализации в научно-исследовательских разработках и управлении бизнес-портфелем.

ОТ ОТКРЫТИЙ К БЕЗОПАСНОСТИ

Современная фармацевтическая индустрия возникла благодаря ряду параллельно прошедших инноваций в химической и медицинской отраслях. Научные лаборатории и фирмы, работающие в химической промышленности, в первой половине XX века совершили более 60 крупнейших открытий, медицина сделала гигантские шаги на пути познания основ человеческой физиологии. Эти

тенденции вылились в появление тестовых фармацевтических лабораторий, где ученые пытались подобрать нужные химические составы для лечения болезней. Процесс требовал времени, но если оказывался удачным, то в результате возникал коммерчески жизнеспособный продукт. В 50-е годы вышло более 1000 новых препаратов, дав право на официальное существование фармацевтической отрасли, продажи которой к концу десятилетия составили уже 2,75 миллиарда долларов.

Фармацевтические компании США и европейские химические гиганты — швейцарские Sandoz, Ciba-Geigy, Roche, немецкие Bayer и Hoechst, французские Rhone и Poulenc—быстро поняли, что американский рынок—именно то место, где

инновации могут стать приносящим прибыль товаром. Масштаб и относительная финансовая стабильность американской экономики 50-х годов являлись залогом того, что добившаяся на этом рынке успеха бизнес-модель, основанная на научных разработках, обеспечит себе максимальную окупаемость.

Бизнес-модель, возникшая в 50-е годы, опиралась на науку. Фармацевтические компании, которых мы сегодня считаем лидерами отрасли — Merck, Pfizer, Lilly, — заработали этот статус за счет инвестирования в модель, опирающуюся на крупные лаборатории, которые могли создавать наиболее мощные и эффективные препараты.

Бизнес-модель, основанная на научных открытиях

Основные положения	Научные открытия - события случайные Каждый изобретенный продукт принесет прибыль
Основные элементы	Выбор
Система научно-исследовательских разработок	Массовое тестирование различных составов; чем больше сделано ставок, тем выше шанс выиграть
Выбор потребителей	Врачи
Дифференциация	Научные открытия
Удержание созданной ценности	За лекарства платят страховые компании

Окрыленные успехом первых новоизобретений, таких как пенициллин в годы Второй мировой войны, врачи начали использовать все новинки фармацевтики. Волнений по поводу побочных эффектов практически не было. Изобретенный в 1957 году компанией Hoffman LaRoche Валиум стал первым товаром, собравшим 500 миллионов долларов от продаж во всем мире. Его успех наглядно демонстрирует экономическую мощь уникального инновационного продукта.

Если пациент оставался конечным потребителем, то врач был клиентом, который держал в своих руках механизм удержания ценности. Пациентов отделяли от производителей традиции, этика и регулирование. Потребительская база, состоявшая из врачей, была неоднородной. Врачи, занимавшиеся частной практикой, преподающие в университетах, работающие в больницах, зачастую имели абсолютную свободу в принятии решений относительно лечения своих пациентов. Целью фармацевтической компании было убедить врача прописать именно то лекарство, которое она производит.

Увеличить долю фармацевтических препаратов в терапевтическом лечении больных было несложно. Врачи с готовностью принимали все, что предлагали компании, производящие лекарства. Научные открытия в этой области воплощали в жизнь их заветные мечты. Внезапно у них появилась возможность лечить болезни, которые до этого считались неизлечимыми.

Потом появился талидомид — снотворное, изобретенное в Европе компанией William S. Merrill. После того как в 1962 году Merrill подала заявку на продажу препарата в США, пошли слухи о том, что он вызывает аномалии развития плода у беременных женщин. Прошла шумная кампания протеста, организованная врачом Фрэнсисом Келси. Управление по санитарному надзору над качеством пищи и медицинских препаратов (FDA) не разрешило реализацию этого препарата. Вскоре было обнаружено, что еще несколько уже одобренных лекарств имеют серьезные побочные эффекты. Врачи встревожились. Стало ясно, что процесс одобрения лекарственных препаратов нуждается в

пересмотре. Основным приоритетом потребителей стала безопасность применения.

Кроме того, оставалась проблема эффективности. Сенатор Естес Кефвер, автор регуляционных норм 50-х годов для многих отраслей, обратил внимание и на фармацевтику. Он сразу поставил вопрос о дорогих препаратах с сомнительной эффективностью. Случай с талидомидом укрепил его в намерении ограничить свободу фармацевтических компаний.

В 60-е годы FDA утвердило ряд норм, призванных регулировать разработку и тестирование новых препаратов, что радикально изменило требования к успешной бизнес-модели. Теперь перед фармацевтическими фирмами стояли две задачи: удовлетворение приоритетов врачей (инновации и открытия) и FDA (безопасность).

Ситуация была ясна. Одних научных разработок было уже недостаточно. Не менее важными элементами бизнес-модели становились тщательное тестирование и документальное подтверждение эффективности и безопасности препарата.

Многим компаниям удалось успешно перестроить свою бизнес-модель. Одобрённые лекарства пользовались спросом, разрабатывались новые классы продуктов. Отрасль сумела удовлетворить и приоритеты врачей, и требования FDA, в результате чего в 60-е годы обеспечила себе стабильный доход.

Потери, вызванные новыми требованиями, стали проявляться в росте издержек. В 60-е и начале 70-х годов затраты на научно-исследовательскую деятельность выросли с 4% до 7%, причем большая часть их приходилась на разработки, а не на новые открытия. Увеличение количества и масштаба клинических исследований, равно как и сложные процессы разработки и получения одобрения на препараты, ухудшали финансовое положение фармацевтических компаний. В период с 1962 по 1972 год среднее время между открытием нового препарата и его поступлением в продажу увеличилось с двух до семи лет. За те же годы издержки на процесс разработки препаратов в среднем поднялись с 1 миллиона до 12 миллионов долларов.

Несмотря на то что продажи и прибыли продолжали расти (рентабельность продаж стабильно составляла 20%), основные экономические положения бизнес-модели менялись.

Патентное законодательство в США давало фармацевтической компании эксклюзивные права на препарат сроком на 17 лет с момента его регистрации. В 50-е годы это означало, что компания может за 3—4 года выпустить товар на рынок и получать прибыль с патента в течение 13—14 лет. Так как конкурирующих лекарств было мало, а потребитель (врач) не заботился о цене препарата, компании могли диктовать цены. Прибыльность была практически гарантирована. Популярные лекарства за долгие годы прибыльных продаж окупят затраты на их разработку.

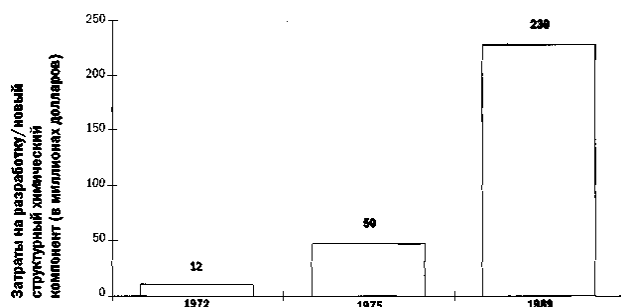
Имея такую модель, компании разрабатывали десятки препаратов одновременно (с равными инвестициями во все), так как предугадать, какой из них действительно совершит прорыв, было невозможно. Этот сопряженный с наукой процесс был последовательным: открытие — разработка — производство — маркетинг. Маркетинг шел в процессе последним, если о нем вообще вспоминали.

К началу 70-х годов эта модель стала испытывать все большие затруднения. Нормы FDA увеличили время, необходимое для разработки продукта, тем самым сократив срок его жизни под защитой патентного права. Эти же нормы значительно увеличили затраты на разработку продукта (рис. 34). Новые требования нового потребителя, FDA, одновременно повысили издержки и снизили доходность фармацевтических товаров, таким образом подорвав жизнеспособность бизнес-модели, основанной на научных достижениях.

Многие компании стали всерьез ощущать экономическое давление. В 1976 году у Roche закончился патент на продажу валиума в Великобритании. Продажи пошли на убыль, так как на рынок стали выходить конкуренты с тем же предложением. Компания оказалась в уязвимом положении, несмотря на то что патент на препарат в США должен был закончиться лишь в 1984 году. Приток ценности, сохраняемый компанией на протяжении 30 лет, иссякал.

Merck внимательно следила за Roche и ее валиумом. В 60-е годы Merck была крупнейшей компанией на американском рынке. Теперь срок действия патента на два ее основных препарата, альдомет (от повышенного давления) и индоцин (от артрита), также истекал. Как раз в это время конкуренты стали осваивать категории, в которых Merck была монополистом. Положение лидера рынка оказалось под

угрозой; над ее бизнес-моделью нависла опасность перехода в фазу оттока ценности.



С резким скачком затрат на разработку новых препаратов лишь несколько лучших проектов могут окупить затраты на их создание.

Рис. 34. Затраты на разработку фармацевтического препарата

Идет 1978 год. Поставьте себя на место Роя Вагелоса, главы научно-исследовательского подразделения Merck. Картина следующая:

— Затраты на разработку продукта выросли с 1 миллиона долларов в 1962 году до 12 миллионов в 1972-м, а затем до 50 миллионов в 1975-м.

— Препараты уже не производят на рынке такой фурор, как раньше.

— Патент на ваши основные продукты, альдомет и индоцин, скоро закончится.

— Вы пока не изобрели ни одного препарата, достойного занять их место.

— У врачей появился выбор лекарственных средств.

— Вы уже изменили свою бизнес-модель, чтобы удовлетворить требования FDA, и можете доказать эффективность и безопасность своих препаратов.

Каким будет ваш следующий ход? Какие шаги могут уберечь вашу бизнес-модель от перехода в фазу оттока ценности? Как создать новую бизнес-модель, которая продолжит создавать и удерживать ценность?

Бизнес-модель создания блокбастеров от Merck

К 1978 году стало ясно, что экономика фармацевтической отрасли претерпела радикальные изменения. Как лидер отрасли, Merck могла потерять больше всех. Окончание срока действия патента на альдомет и индоцин сократит продажи компании на 25%, а прибыль — на 40%.

Лидирующее положение Merck в отрасли могло бы послужить причиной возникновения коллективной памяти, которая уже погубила не одного лидера. Соблазн «работать по старинке», продолжать инвестировать в исследования и

разработку продуктов был велик. Многие в компании (как, впрочем, и во всей отрасли) считали, что изменения в затратах на разработки — явление не первостепенной важности, которое можно нивелировать имеющимися средствами — ценой.

Но Вагелос так не считал. Он знал, что старые положения о потребителях и издержках больше не годятся. Число заявок, поступавших в FDA, на одобрение препаратов, увеличивалось, и это затягивало процесс. Затраты на разработки росли с каждым годом. Вагелос понял, что для удержания роста ценности компании потребуются фундаментальные, а не поверхностные преобразования существующей бизнес-модели.

Разработка лекарственных препаратов превратилась в игру с крупными ставками. Исследовательские лаборатории Merck работали одновременно над несколькими многообещающими составами, но в среднем вероятность успеха продолжала снижаться.

В ответ на создавшуюся ситуацию Вагелос реорганизовал бизнес-модель Merck. Во-первых, исследовательские разработки сконцентрировались только на нескольких продуктах, обладавших наибольшим потенциалом, чтобы выпустить их на рынок раньше конкурентов. Врачи, внимательно следящие за новинками, по-прежнему бросались на первый появившийся препарат новой категории. В результате большую долю рынка занимал тот, кто быстрее выпускал товар (рис. 35).

Вагелос создал межфункциональные группы для работы с наиболее перспективными и важными препаратами. Эти команды отвечали за весь цикл разработки лекарств и могли для этого выбирать любую эффективную форму работы по своему усмотрению. Стимулом являлась конкуренция внутри компании за ресурсы (человеческие и финансовые): менеджерам проектов нужно было «продать» блокбастеры так, чтобы функциональные менеджеры захотели их «купить». С самого начала в группы были включены маркетологи, чьей задачей было превратить блокбастеры в успешные товары.



Источник: аналитика CDI.

Рис. 35. Доля рынка по времени выпуска нового продукта

Такая система перераспределения ресурсов по принципу свободного рынка справилась с поставленной задачей намного лучше любого традиционного бюджетирования. Акценты смещались автоматически. Люди хотели работать в группе блокбастеров. Другие проекты тоже поддерживались — потенциальные открытия могли быть сделаны когда и где угодно, — но если им не удавалось конкурировать с другими, обладающими большим потенциалом, продуктами, они угасали.

Для поддержки своего внутреннего рынка Merck разработала систему управления проектами, чтобы с ее помощью сократить временные затраты на каждом этапе

процесса разработки. Вся компания сконцентрировалась на усовершенствовании системы управления проектами, накапливая опыт и знания, которых не было у конкурентов. В результате Merck стала разрабатывать продукты на 30—40% быстрее, чем другие компании в среднем по отрасли.

Во-вторых, в рамках новой бизнес-модели компания расценивала FDA как ценного потребителя и, соответственно, поменяла отношение к ее инспекторам. Многие в отрасли считали их функционерами, которые только мешают бизнесу, следовательно, и отношение к ним было антагонистическим. Merck сумела построить новую систему отношений. Инспекторов FDA стали приглашать на самых ранних стадиях разработки продукта, чтобы они направляли работу. Вагелос осознал, что от FDA зависело будущее препарата, и не только из-за имеющихся у управления полномочий одобрить или не одобрить лекарство — сама волокита с получением решения была губительна для товара. Сокращение срока реализации патентного права и перенасыщение классов препаратов означали, что сокращение процесса одобрения препарата хотя бы на месяц стоило десятков миллионов долларов.

	Модель, основанная на научных открытиях	Модель Merck, основанная на блокбастерах
Основные положения	Открытие нельзя предугадать FDA - это инспектор Наиболее удачные препараты приносят прибыль	Разработать товар, который будет пользоваться спросом, можно всегда FDA - это потребитель Только препараты, пользующиеся спросом, приносят прибыль
Выбор потребителей	Врачи	Врачи и FDA
Система научно-исследовательских разработок	Большой портфель	Концентрация на нескольких проектах Эффективное управление проектами

В 1986 году новый подход Merck окупил себя. Спустя лишь 11 месяцев после начала процесса одобрения препарата (который в среднем длился больше 30 месяцев) фирма выпустила ингибитор АПФ «Вазотек», буквально вслед за «Капотеном» лидера категории Bristol Myers.

Выпуская новый препарат, Merck раскрыла третий компонент своей бизнес-модели. Высокие затраты на разработку сделали коммерческий успех лекарства обязательным условием для сохранения прибыльности. Для того чтобы врачи с энтузиазмом восприняли новый препарат, Merck провела обширную

маркетинговую кампанию по выпуску в продажу «Вазотека». Поэтому неудивительно, что «Вазотек» произвел фурор на рынке и за пять лет с момента выхода в продажу догнал и обошел «Капотен».

Бизнес-модель, основанная на блокбастерах, позволила Merck и удовлетворить требования FDA, и запустить на рынок серию новых продуктов так, как до нее не удавалось никакой другой компании. Врачи связывали все ожидания новинок только с Merck. Так как торговые представители Merck стали источниками важной информации, врачи в первую

очередь беседовали с ними, в то время как агентам других компаний приходилось ожидать в приемной. К концу десятилетия блокбастерная модель Merck позволила компании выпустить *восемь новых продуктов* — *продажи каждого из которых составили более 100 миллионов долларов в год*, — что почти вдвое превышало количество блокбастеров у конкурирующих фирм. Невероятный успех этих препаратов на рынке обеспечил рост стоимости Merck на следующие 10 лет.

Успех Merck не прошел незамеченным. Многие конкуренты пытались имитировать ее бизнес-модель, но практически никому не удалось связать воедино все три базовых элемента.

У тех, кому удалось направить исследования на наиболее перспективные препараты, не получилось внедрить процесс управления проектами. Многие пытались скорректировать свою бизнес-модель по примеру Merck. Но никто не смог сравниться с ней в эффективности (рис. 36 и 37).



Источник: база данных CDI по росту стоимости

Рис. 36. Создание рыночной стоимости



Новая бизнес-модель Merck еще больше активизировала рост ценности. Источник: база данных CDI по росту стоимости

Рис. 37. Фазы миграции ценности

Идет 1989 год. Вы — Рой Вагелос, CEO одной из самых успешных компаний Америки. Перед вами разворачивается радостная картина:

— Вы сумели создать в своей компании самый эффективный процесс разработки продукта за всю историю отрасли. С вами

никто не может сравниться в запуске новых разработок на рынок.

— Ваши лаборатории работают над большим количеством многообещающих препаратов. Скорее всего, вы будете продолжать выпускать инновационные продукты еще по меньшей мере 10 лет.

— Финансовые рынки вознаградили вашу бизнес-модель, обеспечив ей самую высокую капитализацию. Цены на ваши акции превысили показатели по отрасли за последние 10 лет.

Но есть предпосылки к возможной перемене ситуации:

— Возникают новые структуры, например, организации охраны здоровья (Health Maintenance organizations, сокращенно НМО), провоцируя появление нового потребителя.

— Внимание общественности все больше обращается к ценам на лекарственные препараты.

— Закон Ваксмана—Хатча распахнул двери жесткой конкуренции, разрешив одобрение новых препаратов на основании одной только их биоэквивалентности. Пока угроза еще не настолько велика, но основной фактор издержек — клинические испытания на безопасность и эффективность — уже снижен.

— В будущем сроки патентной защиты на многие популярные прибыльные препараты закончатся. Конкуренция усилится.

Каким будет ваш следующий ход? Как вам нужно скорректировать свою бизнес-модель, чтобы правильно среагировать на эти изменения? Какие из этих потенциальных перемен представляют реальную угрозу? Сколько еще ваша текущая бизнес-модель будет оставаться в фазе притока ценности?

Модель Merck, ориентированная на медицинское консультирование.

Необходимость делать стратегический выбор возникла перед Merck в 1979 году в результате изменения приоритетов FDA. Компания отреагировала быстро и эффективно. Но к концу 80-х возникла новая группа потребителей — корпоративные клиенты. И опять с появлением нового потребителя появились другие приоритеты. И опять Merck оказалась первой компанией, сумевшей предугадать это и предпринять соответствующие шаги.

В 1991 году Вагелос объявил, что компания сокращает штат специалистов по продажам, работающих в США, в тот момент насчитывавший 2700 человек. Его слова

вызвали изумление. Рынок практически не изменился. Медицинские консультанты и компании, предоставляющие медицинские услуги по страховке, активно действовали лишь в некоторых штатах (Миннесота, Калифорния, Флорида и Массачусетс). Негативная реакция общественности на высокие цены лекарств не переросла в сдерживающий фактор. Все крупные компании каждый месяц нанимали новых торговых представителей.

Бизнес Merck тоже не изменился. Компания продолжала разрабатывать успешные товары, такие как «Пепцид» — от язвы и «Проскар» — от простатита. Процессы разработки и одобрения новых продуктов по-прежнему шли на 30% быстрее, чем в среднем по отрасли. Разработки блокбастеров были по-прежнему эффективными. К 1992 году Merck выпустила уже 16 препаратов, продажи каждого из которых по всему миру составляли больше 100 миллионов долларов. Складывалось впечатление, что Вагелос располагал какой-то дополнительной информацией, неизвестной другим.

На самом деле Вагелос действовал на основании только общеизвестных фактов. Но он видел за ними не сегодняшние приоритеты потребителей, а тенденции к их изменению в будущем (рис. 38). Если сегодня отрасль еще не ощущает влияния медицинских консультантов и страховых компаний, конкуренции с небрендованными (generic) препаратами и ценового давления, то вскоре нельзя будет этого не почувствовать.

Более того, перемены в стандартах отчетности заставили многие крупные компании заняться тем, на что они долгие годы закрывали глаза. Статья 106 Стандарта финансовой отчетности потребовала от компаний установить отчисления на охрану здоровья своих будущих пенсионеров, что заставило их задуматься о затратах на здравоохранение. Требования об отчислении на медицинское обслуживание начали выдвигать работники компаний. General Motors, например, застраховала своих сотрудников на сумму 18 миллиардов долларов.

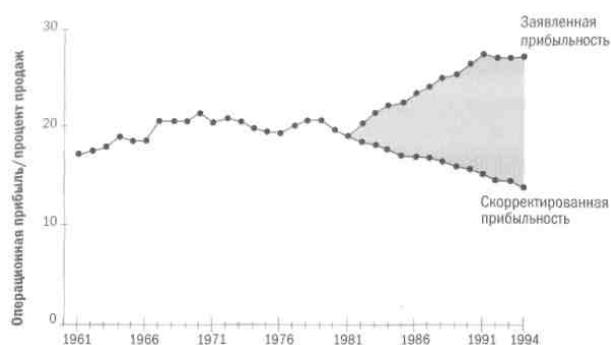


Рис. 38. Изменение приоритетов потребителей

Переход корпоративных клиентов на альтернативные препараты одной группы (т.е. замена одного известного продукта другим, более дешевым) ставил под угрозу способность бизнес-модели блокбастеров создавать ценность. Когда прибыль снизится, и изменятся факторы, создающие ее, движущими силами роста ценности станут работа с корпоративными клиентами и низкие цены, а не агрессивные продажи.

Анализ составляющих общей прибыльности отрасли показал, что снижение прибыльности неизбежно. Скорректированная с учетом агрессивной ценовой политики и доли старых продуктов в общем объеме продаж прибыльность оказалась на 50% ниже, чем заявленный уровень прибыли (рис. 39).

Вагелос предвосхитил следующий цикл миграции ценности. Он заявил, что будущее принадлежит оптовым покупателям лекарств, к 1995 году они будут обеспечивать 67% продаж компании в США. Он добавил, что для работы с оптовыми покупателями компании потребуется другая система сбыта — с меньшим количеством торговых представителей.



Если скорректировать прибыльность отрасли с учетом роста цен и роста доли старых продуктов в объеме продаж, окажется, что она неуклонно снижается.

Рис. 39. Скорректированная эффективность фармацевтической отрасли

Объявление об их сокращении было лишь первым шагом на пути реорганизации

бизнес-модели Merck. Вагелос не просто сократил отдел продаж — он коренным образом изменил сам подход к реализации, наняв специалистов со степенями MBA и PhD¹ для разработки сложной системы взаимодействия с корпоративными клиентами, которая могла бы удовлетворять более сложным запросам новых потребителей. В конце концов, он осознал необходимость повысить операционную эффективность в ожидании ценового давления, которое уменьшит прибыль. Он также понял, что для эффективного (и прибыльного) реагирования на изменения в структуре потребительской базы потребуются две новые компетенции: знания об общих затратах на здравоохранение и доступ к каналам сбыта.

Пока продажи лекарственных средств в США составляли лишь малую долю затрат на охрану здоровья (7% в 1990 году) и тем не менее уже привлекали к себе внимание. Высокие прибыли в отрасли и неуклонный рост цен на лекарства все чаще становились предметом нападок со стороны политиков. В 80-е годы цены на среднестатистические препараты выросли в целом более чем в три раза по сравнению с ростом отпускных цен производителей (150% и 45% соответственно).

Система здравоохранения США, самый крупный покупатель различных медицинских препаратов, потребовала ограничения роста цен. Работодатели, вынужденные оплачивать большую часть медицинских страховок своих сотрудников, стремились сократить их общую стоимость. В ответ на эти приоритеты возникли компании по управлению затратами на лекарства (Pharmacy benefit managers, PBM), которые предлагали работодателям и страховщикам способы сократить долю затрат на лекарственные препараты в общих выплатах по медицинским страховкам. Фундамент старой бизнес-модели фармацевтических компаний — гибкое ценообразование — пошатнулся.

Большинство специалистов в области медицины согласятся, что лекарственные препараты относятся к наиболее дорогостоящим составляющим лечения. Здравый смысл подсказывает, что лучше и дешевле потратить 500 долларов в год на

предупреждение инфаркта, чем потом лечить его последствия. Предоставление данных в подтверждение такой выгоды никогда раньше не осуществлялось фармацевтическими компаниями. Более того, никогда не проводилось сравнительного анализа экономичности использования двух альтернативных препаратов. Модель Merck, основанная на создании блокбастеров и отличающаяся скрупулезностью разработки препаратов, явилась прекрасной платформой для сбора данных по экономичности новых лекарств, тем самым создав уникальное предложение для обеспокоенных ценой корпоративных клиентов.

Растущая популярность в 90-х организаций по управлению затратами на лекарства повлияла на выдачу рецептов на те или иные препараты. Стремясь контролировать издержки, организации НМО и PBM создали механизмы, ограничивающие свободу назначения лекарств. Выпуская рецептурные справочники (т.е. списки одобренных препаратов), они заставляли врачей прописывать пациентам недорогие лекарства. Для фармацевтических компаний эти справочники стали первостепенным фактором рыночного успеха. Используя ограничительную силу справочников и все увеличивающееся число своих членов, организации по управлению затратами на лекарства получали значительные скидки от производителей лекарств. В связи с увеличением числа членов этих организаций и роста их влияния (чего и следовало ожидать) перед производителями остро встал вопрос о взаимодействии с ними: как вести переговоры, как продавать им свой товар и т.п.

Самой влиятельной среди компаний PBM была Medco Containment Systems. Она предоставляла льготы на покупку лекарств более чем 33 миллионам пациентов. Быть поставщиком Medco означало занимать значительную долю рынка. Merck, обладающая огромным портфелем популярных препаратов, во многом зависела от Medco.

В ноябре 1993 года Merck купила Medco за 6 миллиардов долларов. Цена сделки потрясла не только конкурентов, но и Wall Street. Merck заплатила за компанию больше ее рыночной стоимости по любой предварительной оценке, при том что Medco не располагала ни патентами, ни учеными, ни лабораториями, ни производственными мощностями, ни ценными активами.

Но! Основной ценностью Medco было ее

¹ Степень MBA (Master of Business Administration) присваивается выпускникам бизнес-школ. Степень PhD (Doctor of Philosophy) — высшая ученая степень, присваивается магистру как гуманитарных, так и естественных наук после нескольких лет научной работы и защиты диссертации перед комиссией профессоров; аналог степени «кандидат наук» в РФ. *Прим. ред.*

влияние на долю рынка за счет контроля над выбором врачами лекарственных препаратов. Один телефонный звонок — и продукт Merck мог быть заменен на другой. В условиях растущей обеспокоенности потребителей вопросом цены способность Merck продвигать свои препараты как *экономичные* приобретала первостепенную важность.

Покупая Medco, Merck сочла, что четыре ценных преимущества, которыми обладала компания, стоят заплаченных за нее 6 миллиардов.

— *Влияние на выбор препаратов.* Все большее число врачей оказывались ограниченными в своем выборе лекарств списками препаратов из рецептурных справочников, покрываемых медицинскими страховками. Соответственно, обычная система реализации — прямые личные продажи — больше не была эффективной. В новых условиях становились очевидными преимущества, которые давали продажи через систему телемаркетинга Medco.

— *Информация.* Продажа лекарственных препаратов всегда предполагала одностороннее предоставление информации. Торговые представители звонили врачам и предлагали товар. Они не выписывали заказов на покупку, не получали прямой ответной информации об эффективности своих усилий. Фактически до недавнего времени оставалось неизвестным, какое именно лекарство в конце концов выписывал врач. Создав базу данных используемых препаратов, компании RBM запустили новый поток информации. Теперь можно было отследить историю болезни и медикаментозного лечения каждого пациента. Такая информация имела огромную ценность. Merck впервые получила возможность узнать, как в действительности использовались ее препараты, что позволяло компании более эффективно рекламировать уникальность своих продуктов и определять стратегию маркетинга и продаж.

— *Соблюдение рекомендаций врача.* Еще одним ценным источником информации стали данные о соблюдении пациентами рекомендаций врача. Исследования показали, что 50% больных не принимали лекарства в тех дозах и с той регулярностью, которые предписал врач (25% принимали лекарство в меньших дозах, 15% вообще не принимали лекарств, а 10% принимали их в больших дозах). Несоблюдение рекомендаций врача снижало эффективность лечения, вызывало

негативные последствия и, как результат, — более высокие затраты на лечение и потери дохода фармацевтических компаний, чьи препараты заменялись другими. Medco давала Merck доступ к данным о поведении пациентов. Контроль над применением препаратов Merck позволял создать уверенность в их эффективности у врачей и пациентов и увеличить доходы компании.

— *Повышение эффективности лечения.* Самым потенциально значимым аспектом ценности Medco *являлось* то, что она давала возможность Merck перейти из разряда компаний, просто продающих таблетки, в категорию фирм, *использующих свои знания* и опыт для повышения эффективности лечения и снижения связанных с ним затрат как для самих больных, так и для тех, кто оплачивает страховку. Merck инвестировала миллиарды долларов в исследования механизмов способов лечения болезней. Обычно она использовала полученные данные только для предоставления в FDA с целью получения одобрения на новый препарат. Так как теперь среди приоритетов медицинских страховых компаний появилась забота об экономичности лечения, Merck могла превратить эту информацию и имеющийся опыт в действенный актив, расширив масштаб своей деятельности и увеличив окупаемость инвестиций в разработку продукта. Она могла обеспечивать более экономичное лечение, получая комиссионные за каждого больного. Medco давала Merck выход на эти медицинские компании, а также доступ к информации о больных, что позволяло компании составлять предписания для наиболее эффективного лечения.

Купив Medco, Merck получила возможность удовлетворять важнейшие приоритеты своих уже существующих и новых клиентов. Модель Merck 80-х, опирающаяся на блокбастеры, легла в основу ее следующей бизнес-модели. По-прежнему было важно быстро поставлять на рынок популярные препараты, но изменения в потребительской базе требовали от Merck расширить свою бизнес-модель в ответ на усиление влияния медицинского консультирования.

ЭПИЛОГ

Покупка Medco стала последним, отчетливым сигналом о том, что Merck радикальным образом перестраивает свою бизнес-модель. Многие ее конкуренты так и не поняли стратегического смысла этого решения. Те преимущества, за которые

Merck заплатила огромные деньги, могли не приносить дохода еще многие годы — развитие потребительской базы происходит медленно и постепенно. С точки зрения традиционных игроков Merck сделала колоссальную ошибку.

Если оценивать ход Merck с учетом направления миграции ценности в отрасли за последние 40 лет, его логика становится очевидной. В 50-е годы залогом успеха были научные открытия. В связи с ростом приоритетов одного из потребителей, FDA, возникла потребность в создании новой модели разработки лекарственных препаратов. Повышение издержек заставило Merck построить модель, основанную на создании блокбастеров, которая окупала инвестиции компании в инновационные продукты. Когда в конце 80-х потребителями фармацевтической отрасли вместо отдельных врачей стали корпоративные клиенты, над доходами Merck снова нависла угроза. Merck отреагировала тем, что стала совершенствовать знания и навыки, необходимые для удержания той ценности, которую создавали ее научные открытия. Купив Medco, Merck обрела возможность не только окупить разработку своих лекарств, но и получать доход от информации, которая до недавнего времени пылилась на полках FDA в виде приложений к заявкам на одобрение препаратов.

ПОЛЕЗНЫЙ УРОК: ТЕНДЕНЦИИ

Во многих отраслях одних технических достижений оказывается недостаточно. Только наличие гибкой, инновационной бизнес-модели дает возможность стабильного удержания ценности. На это есть несколько причин. Во-первых, потребители становятся более образованными. По мере приобретения новых знаний и знакомства с современными технологиями и продуктами они отказываются платить за свое образование. Например, врачам уже давно не нужна Merck (как и любая другая фармацевтическая компания), чтобы преподавать им уроки о вреде холестерина. Во-вторых, все труднее стало изобретать новые технологии. Во многих отраслях гораздо легче идет процесс усовершенствования уже имеющихся технологий, чем открытия новых. Merck, например, уже не смогла назначить высокую цену за свой третий блокатор H2 (средство против язвы желудка), добившись лишь небольшой надбавки за сокращение побочных эффектов.

Шаги, предпринятые Merck как в конце

70-х, так и в начале 90-х годов, требовали умения смотреть вперед и большого мужества. Компания пошла вразрез с традициями отрасли. Но в обоих случаях она установила правила игры для тех, кто вскоре последовал за ней. Merck взяла инициативу в свои руки и создала уникальную бизнес-модель, которую ее конкуренты так и не смогли полностью скопировать. Merck предвосхитила новые тенденции развития рынка.

НАЧАТЬ СНАЧАЛА

Постоянные трансформации модели Merck в ответ на изменяющиеся приоритеты потребителей — наглядный пример того, что даже старые, давно утвердившиеся на рынке игроки могут правильно оценить ситуацию и быстро и эффективно отреагировать. В отличие от U.S.Steel или United Airlines Merck не позволила коллективной памяти повлиять на рост ценности компании в будущем.

Многие конкуренты хотели бы так же быстро и успешно продвигаться на рынке, как Merck. Моделью, основанной на блокбастерах, могли бы воспользоваться все, но ее успешная реализация требовала концентрации усилий компании на нескольких продуктах с большим потенциалом. А это было под силу не многим. В результате многие фармацевтические компании сейчас практически не выпускают новых препаратов. Рассредоточенные исследования не позволили им поставлять на рынок экономически жизнеспособные продукты. Второй радикальный шаг Merck, покупка Medco, спровоцировал целый поток подобных сделок: Lilly, Smith-Kline Beecham, Pfizer либо купили, либо заключили альянсы с различными компаниями RBM.

ПРИМЕНЕНИЕ В ДРУГИХ ОТРАСЛЯХ

Почему банкиры, издатели, производители потребительских товаров или химические компании должны тратить время на изучение изменений в бизнес-модели Merck? Или, если поставить вопрос шире, какие компании могут извлечь пользу из урока успеха Merck?

Преобразования Merck важны для многих отраслей по ряду причин. Ее модель, основанная на создании блокбастеров, должна быть интересна компаниям, чувствующим потребность в сосредоточении своих научных исследований на ограниченном числе наиболее ценных продуктов. Под «продуктами» можно

понимать научно-исследовательские проекты, новые книги или работу с корпоративными клиентами. Рост ценности издательства может быть скорее обеспечен несколькими сверхпопулярными книгами, чем бесчисленным множеством пусть прибыльных, но не пользующихся таким спросом изданий.

В отрасли потребительских товаров происходит то же самое. Здесь речь идет уже как о проектах, так и о работе с ключевыми клиентами. Procter&Gamble не станет финансировать продукт, если он не может обеспечить себе всемирную популярность. Компания движется в верном направлении. Но для P&G, равно как и для других компаний отрасли, важно помнить, что рост ценности здесь обеспечивается несколькими ключевыми клиентами (Wal-Mart, Target, CVS), которым нужно уделять гораздо больше внимания, чем пять лет назад. Таким фирмам нужен чрезвычайно эффективный процесс управления работой с ключевыми клиентами, а у многих его до сих пор нет.

Кроме того, научиться на примере Merck могут те компании, которые сталкиваются со значительным изменением роли отдельных функций в создании ценности. Традиционно считалось, что рост ценности в фармацевтической отрасли обеспечивается продажами, маркетингом и ценообразованием. Но когда появились новые потребители и подняли вопрос об экономичности, роль этих трех факторов в определении роста ценности снизилась. Соответственно, увеличилось значение научных разработок, управления отношениями с FDA и работы с ключевыми клиентами. Merck сумела осознать эти изменения и адекватно отреагировать на них, несмотря на болезненные сокращения штата торговых представителей и традиционной маркетинговой деятельности.

Бесчисленное множество компаний и отраслей сталкиваются с подобными изменениями роли самых разных функций. Раньше средствами создания ценности были производство и продажи; теперь это управление работой с ключевыми

клиентами, информационные технологии, маркетинг и закупки. В компьютерной отрасли многие компании уже ощутили необходимость замены технологий маркетингом. В банковском деле традиционными двигателями ценности были кредиты — сегодня это маркетинг и разработка новых продуктов.

Во всех перечисленных отраслях наблюдается заметное отставание реакции со стороны поставщиков товаров и услуг на сигналы потребителей. Когда это отставание становится значительным, компании теряют возможности создавать и удерживать ценность и подставляют себя под удар со стороны новых игроков и нетрадиционных бизнес-моделей.

И наконец, любая компания, страдающая от неэффективности систем и падения популярности продукта, может воспользоваться опытом перехода Merck к модели, ориентированной на медицинское консультирование. Merck поняла, что аура вокруг ее препаратов постепенно растворяется (так же, как это произошло с ПК и рядом других промышленных товаров, включая химические препараты, оборудование и инструменты) и власть уходит от производителя к дистрибьютору. Компания осознала также, что передвижение товара от производителя к потребителю сопряжено со значительными издержками со стороны как продавца, так и покупателя.

Переход Merck к дистрибуции позволил ей увеличить влияние (контакт с клиентом, контроль за потребителем) и повысить эффективность (снижение издержек продавца и покупателя). Сегодня многие производители сталкиваются именно с этой проблемой — смещением влияния в цепочке создания ценности. Но некоторые попросту не видят этого, а те, кто видит, не могут понять, что в этом случае нужно делать. Прецедент Merck-Medco при тщательном осмыслении дает понимание нюансов этого типа смещения ценности и может стать руководством к действию для компаний, оказавшихся в подобной ситуации.

Глава 8. Миграция ценности внутри категорий

Кофейная отрасль

— Как потребители воспринимают мой продукт с точки зрения его функциональности? Как изменилось их восприятие за последние пять лет?

— Как появление новых бизнес-моделей может повлиять на реакцию потребителей на старые модели?

— Как можно сделать своп продукт уникальным, если он уже превращается в биржевой товар?

Каким бизнесом я занимаюсь? На такой простой вопрос зачастую трудно найти простой ответ. Во многих отраслях определение продукта, потребителя и ценности зависит от точки зрения. В большинстве случаев ответ дает традиция. Конкуренты давно определены, составлены классификации отраслей. Но очень часто ответ на вопрос «Каким бизнесом я занимаюсь?» бывает слишком категоричным. И это ограничивает обзор. Хуже того, через эту призму вы начинаете видеть своего потребителя искаженно.

В кофейной промышленности неверный ответ на этот вопрос привел к миграции ценности (рис. 40). В 1987 году три крупнейшие марки контролировали более 90% розничного рынка кофе общей стоимостью в 8 миллиардов долларов. А всего шесть лет спустя новые элитные сорта кофе создали более 1 миллиарда стоимости — за счет традиционных лидеров отрасли. Одна Procter & Gamble (P&G) могла бы создать для себя 2-3 миллиарда долларов новой ценности, если бы определяла бизнес исходя из запросов потребителей, а не из своих предложений им.



После многих лет стагнации ценность резко взлетела

Рис. 40. Миграций ценности в кофейной отрасли

Урок кофейной отрасли будет весьма поучителен для компаний, заметивших, что их продукт стал биржевым товаром. Превращение в массовый товар — фактор, который влияет не только на продукт, но и на компанию, которая его производит. Когда все конкурирующие фирмы работают по одной и той же бизнес-модели, потребителю

часто не остается ничего другого, как различать товары исключительно по цене. Вдохнуть жизнь в такие категории массовых товаров может только новая бизнес-модель, которая способна создать новую ценность для потребителя.

КОФЕЙНАЯ ОТРАСЛЬ

В начале 80-х годов у Говарда Шульца появилась возможность поехать на неделю в Милан для покупки партии кофе. Он делал закупки для Starbucks Coffee Co., которая продавала свежие цельные кофейные зерна в пяти специализированных магазинах в Сиэтле. В Италии он увидел, что толпы горожан начинают свой день в кофе-барах, где всегда былолюдно, шумно, воздух был наполнен богатыми ароматами, а в меню предлагались экзотические напитки с названиями типа *latte macchiato*, *espresso con panna*. Те же люди возвращались в кафе вечером, чтобы посидеть и поболтать с друзьями. Шульц понял: то же самое можно сделать и в Америке.

Вернувшись в Сиэтл, он стал настойчиво уговаривать своих начальников позволить ему открыть кофейню. Те отказались, потому что хотели заниматься кофейным, а не ресторанным бизнесом.

Тогда Шульц решил попробовать открыть кофейню сам. За год он обратился к двумстам инвесторам. Наконец, он собрал сумму в 1,7 миллиона долларов, часть которой дали его бывшие начальники. В апреле 1986 года Шульц открыл первое кафе в центре Сиэтла. Там подавали кофе Starbucks.

Не прошло и года, как Шульц открыл еще два кафе. Он выкупил бизнес своих бывших боссов за 4 миллиона долларов. К августу 1987 года все три его кафе работали под именем Starbucks.

В тот период в кофейной отрасли продолжалось многолетнее противостояние, охватившее всю страну, между Maxwell House компании General Foods и Folgers фирмы Procter&Gamble. Эти два бренда

владели более чем 60% рынка кофе. На вкус оба вида кофе были одинаковыми. Внешне их едва можно было различить. Они представляли собой смолотые зерна недорогого сорта «робуста» и продавались в жестяных банках. Конкуренция между тремя

основными игроками — Maxwell House, Folgers и Nescafe фирмы Nestle — велась в цене. К кофе относились как к биржевому товару, и на этом положении основывались бизнес-модели крупнейших игроков.

Традиционная бизнес-модель кофе-компаний

Основные положения	Кофе - товар массового спроса, за который потребитель никогда не будет много платить
Элементы бизнес-модели	Выбор
Выбор потребителей	Все, кто покупает кофе в гастрономах
Дифференциация	Национальные бренды Цена
Система производства	Молотый кофе, массовое производство и вакуумная упаковка для длительного хранения
Удержание созданной ценности	Высокий объем продаж и низкая маржа в магазинах (неэффективная система удержания ценности)
Каналы продвижения	Продуктовые магазины, национальная реклама

Пока шла борьба, рынок постепенно, но неуклонно сокращался. Американцы стали пить меньше кофе. Продажи трех основных игроков снизились, хотя они по-прежнему тратили миллионы на рекламу для сохранения своей доли на сжимающемся рынке.

Крупнейшие компании предприняли попытки частично оживить рынок. В 1985 году Maxwell House выпустила новый сорт Private Collection. Это уже был кофе в зернах. В кофейных рядах супермаркетов появились большие пластиковые контейнеры, наполненные кофейными зернами. Владельцы гастрономов устанавливали в своих магазинах машины-дозаторы, чтобы покупатели могли на месте смолоть кофе и затем сварить его дома. General Foods потратила миллионы долларов на рекламу этого продукта, но продажи были незначительными.

Folgers выпустила Gourmet Supreme и French Roast, сорта лучшего помола. Оба они провалились. Folgers предполагала, что дорогие продукты могут быть более успешными — но теперь руководство осознало тщетность своих надежд. Любители кофе просто не хотели платить больше, их вполне устраивало то, что было — или, по крайней мере, такой вывод сделала Folgers. Единственным исключением были южные штаты, где потребители предпочитали крепкие сорта кофе с насыщенным вкусом, продаваемые местными фирмами. Эти производители имели стабильные доли рынка в своих регионах. Но доля юга была небольшой и составляла около 3-4% общенационального рынка. Компании, работающие там, скорее просто раздражали гигантов отрасли, нежели вызвали у них серьезное беспокойство. «Этот кофе в зернах — просто очередная причуда», — считали лидеры.

Несколько кофейен Шульца тоже не

представляли реальной угрозы. Как не представляли ее и кофе-магазины для гурманов, которые стали появляться в городах, подобных Сиэтлу. В них продавали свежие кофейные зерна вразвес. На долю всего сегмента «для гурманов», как его классифицировали, приходилось меньше 5% рынка.

Идет январь 1988 года. Вы — генеральный директор Folgers. Ситуация такова.

— Ваш ключевой бизнес — производство кофе — теряет привлекательность. Борьба за долю рынка за счет снижения цены обходится дорого и разрушает прибыль.

— Ваши попытки занять нишу дорогих товаров оказались неудачными. Кажется, вашего потребителя волнует только цена.

— Компании, которые реализуют высококачественные сорта, вроде бы имеют успех, но их доля рынка очень мала. Они работают не на ваших потребителей.

Каким будет ваш следующий ход? Какие изменения нужно провести в вашей бизнес-модели, чтобы она смогла создать и удержать ценность? Как выйти из тупиковых ценовых войн, которые обесценивают ваш ранее столь привлекательный бизнес?

ИЗОБРЕТЕНИЕ

К концу 1988 года Folgers лидировала в борьбе за место на полках. Доля Maxwell House сократилась до 26,4%, и компания оказалась позади Folgers. Чтобы уравнять позиции по прибыли, General Foods стала использовать в своих брендах еще больше дешевого горького сорта «робуста».

Но обе компании проиграли. Торговля кофе перестала приносить прибыль. В 1988 году General Foods потеряла 40 миллионов на своем внутреннем рынке. P&G обнаружила, что снижать цены больше некуда. Приближающееся к среднему возрасту поколение демографического

взрыва¹, озабоченное здоровым образом жизни, желало отказаться от кофеина. Потребление кофе в США, составлявшее в 1962 году 3,1 чашки в день на человека, упало до 1,67 чашки.

Руководители компаний отрасли не знали, что предпринять. В старые добрые времена кофе обеспечивал почти треть операционной прибыли General Foods. Серьезное беспокойство было вызвано чрезмерной зависимостью компании от продаж кофе. Но за 10 лет гиганты индустрии так и не выпустили на рынок ни одного нового продукта. Опять-таки превалировала коллективная память. Новые игроки, пришедшие в отрасль — региональные продавцы кофе в зернах, Starbucks, несколько семейных магазинчиков, — росли с удвоенной скоростью, но их обороты были мизерными. В 1988 году продажи Starbucks составляли 10 миллионов долларов. Трудно разглядеть потенциал в таких цифрах, когда совокупный объем продаж отрасли составляет 5 миллиардов.

Ясно было одно: решения, принимаемые P&G, General Foods и Nestle, не были ориентированы на потребителя. Не предпринималось никаких усилий по увеличению ценности продукта для покупателя (улучшение качества товара, его упаковки и т.п.). И сколько бы ни кричала реклама, разницы во вкусе между основными сортами не было. Неудачные попытки крупнейших игроков запустить новые, более дорогие бренды укрепили их во мнении, что кофе для гурманов — это временная причуда. Если бы они обратились к опыту других отраслей, то увидели бы, что возник не просто новый сегмент, а реальная угроза их основному бизнесу. Многие компании, работающие с другими категориями продуктов, уже тестировали товары в высоком ценовом сегменте: мороженое Haagen-Danz, замороженные йогурты TCBY, воду Perrier, печенье Mrs.Fields. Их продажи стремительно росли. Продукты для гурманов по соответствующим ценам, как оказалось, могут хорошо продаваться в условиях растущего числа разборчивых потребителей. Вопрос в том, как перевести потребителя в эту категорию.

Важная составляющая ответа на этот вопрос не укрылась от производителей кофе в зернах. Основой стало качество товара. Так же как Шульц, они использовали

исключительно дорогие зерна сорта «арабика», обладавшие сильным ароматом и насыщенным вкусом. Этот кофе был несравнимо вкуснее обычного. И в том, как его продавали покупателю — будь то в магазинах или кафе, — было что-то новое, уникальное. Компания Millstone Coffee из Эверетта, поставлявшая кофе в зернах в магазины Сиэтла, когда там открывались кафе Starbucks, с 1981 года начала расти на 30—80% ежегодно. Ее продажи в 1990 году достигли 30 миллионов долларов. Boyer Brothers Coffee Co. заняла прочную лидирующую позицию в Денвере. С момента открытия компании в 1985 году продажи магазинам увеличивались на 100% в год, достигнув к 1990 году 18 миллионов долларов. Компания уже продавала свой товар в 22 штатах. Крупнейшие игроки отрасли пытались вывести на рынок элитный продукт, используя свою старую бизнес-модель. Такие попытки были обречены на провал. Новые игроки использовали совершенно другую бизнес-модель.

Любители кофе впервые за многие годы получили возможность выбора. Несмотря на то что элитные сорта кофе стоили на 80—100% дороже, чем обычные, люди их покупали. При цене 6 долларов за фунт удовольствие выпить чашку такого кофе обходилось всего в 10 центов. Более того, несмотря на спад, динамичные 80-е создали потребителей, придающих большое значение статусу. Когда обычные офисные служащие покупали пенящийся кофе-латте, они чувствовали себя руководителями корпорации, кинозвездами или яхтсменами. Пусть они не могли позволить себе машину за 40 000 долларов или даже новую стереосистему, но они могли вознаградить себя превосходным напитком по 6 долларов за пакет или чашечкой эксклюзивного, сваренного по традиционным рецептам кофе за 1,95 доллара в специализированном кафе. Кофе стал роскошью, которую можно себе позволить, — концепция, в корне отличающаяся от потребления кофе в банках (рис. 41).

¹ Поколение так называемых бейби-бумеров (baby boomers) — людей, родившихся в период демографического взрыва с 1946 по 1964 год. *Прим. ред.*



Как всегда, изменение потребительских приоритетов открывает возможности для новых бизнес-моделей и ставит под угрозу модели традиционные.

Рис. 41. Развитие приоритетов потребителей кофе

Ни одна из ведущих компаний не провела исследования желаний потребителей или удовлетворяющих их требованиям бизнес-моделей, работая тем самым на немногочисленную, но быстро растущую группу игроков, расположившихся на периферии экрана радара. Сама модель кофейни была им настолько чуждой, что ни Maxwell House, ни Folgers не видели в ней угрозы. Другая модель — магазинная продажа кофе в зернах — действительно вызывала беспокойство. Новички предлагали широкий ассортимент; доставляя товар, они вдобавок сами раскладывали его на полках, чистили кофе-машины и проводили дегустации для покупателей.

Новые бизнес-модели были слишком «сложны», чтобы ведущие компании могли их скопировать. Для этого недостаточно было провести лишь ряд простых корректировок существующей модели. Новые бизнес-модели основывались на новых положениях. Масштаб, дифференциация, каналы продвижения и механизм удержания ценности — все было другим. Вместо того чтобы начать перестраиваться, крупные игроки продолжали активно инвестировать в свой старый бизнес, довольствуясь уменьшающейся прибылью от продаж в супермаркетах. Теперь они воспринимали кофе как убыточный товар¹. Phillip Morris, владелец Kraft, которая поглотила General Foods, увеличила расходы на рекламу Maxwell House в четыре раза — до 100 миллионов долларов. Maxwell House и Folgers вели непрекращающуюся войну,

попеременно объявляя о скидках и выдавая купоны. Эти действия не смогли повысить престиж их брендов. Ситуация ухудшилась еще больше, когда в тщетных попытках увеличить прибыль крупные компании стали расфасовывать кофе в банки не по 16 унций², а по 13, заявляя, что меньшего содержимого хватит для приготовления такого же количества чашек. Потребители считали, что это не прибавляет ценности товару.

Медленно, но верно ценность мигрировала от бизнес-моделей, основанных на продаже молотого кофе в банках, к новой модели, основанной на реализации свежего высококачественного кофе в зернах. Рост прибыли в отрасли перешел к производителям элитных сортов. В 1990 году продажи этих компаний составляли 717 миллионов долларов, что равнялось уже 13,5% доли рынка с общим оборотом 5,3 миллиарда. Прибыль от продажи кофе в зернах составляла 25%.

В 1991 году приток новых игроков на рынок не ослабевал. Продажи элитных сортов кофе достигли 800 миллионов долларов, тогда как весь объем продаж в отрасли снизился до 4,5 миллиарда, что было вызвано снижением популярности продукции крупных компаний. Доля рынка игроков, продающих кофе в зернах, выросла до 17,7%. Но что более важно, их доля ценности даже по самым грубым подсчетам увеличилась до 30%.

В то же время другая новая бизнес-модель — кофейни — расширяла свои владения; в некоторых городах количество заведений достигало критической массы. Сиэтл, уже получивший на страницах местной газеты прозвище «Страна латте», занимал лидирующую позицию. К 1992 году в городе было уже 150 кофеен, в Чикаго их было 40, в Ванкувере — чуть меньше. Потребителям по-прежнему хотелось качественного кофе, и это их желание удовлетворяла бизнес-модель Шульца, построенная по принципу миланских кафе. Кофейни забирали долю рынка не столько у магазинных продаж кофе, сколько у кафе среднего уровня и кофейных забегаловок ниже среднего. Объем кофе в зернах, продаваемого в самих кофейнях, тоже быстро возрастал.

Ставшее популярным в каком-либо городе кафе делало знаменитым имя своего владельца. Starbucks стал достопримечательностью Сиэтла, его

¹ Loss leader — убыточный лидер; здесь — товар, предлагаемый по цене ниже себестоимости в расчете на привлечение большого количества покупателей. *Прим. пер.*

² 16 унций = 448 г; 13 унций = 364 г. *Прим. ред.*

кофейни стали частью культуры города и обзавелись постоянными посетителями.

А на поле битвы между Folgers и Maxwell House менеджеры по-прежнему спорили о купонах на скидки.

Новаторство бизнес-моделей коснулось не только продукта. Starbucks сумела создать и эффективную систему подбора персонала. Еще в 1988 году, владея только 26 кафе, Шульц начал нанимать на работу опытных руководителей из компаний типа Pepsi, которым поручал управление финансами и персоналом. Их богатый опыт очень пригодился. Они называли своих барменов по-итальянски — baristas, обучили их в течение 25 занятий истории кофе и науке качественного приготовления этого напитка, как в баре, так и дома. В дружеской беседе baristas рассказывали клиентам о романтике и изысканности кофе Starbucks.

Весь персонал, включая тех, кто работал неполный рабочий день, имел медицинскую страховку. В 1991 году Шульц ввел систему Bean Stock, согласно которой все без исключения сотрудники получали право на владение акциями компании. Текучка среди барменов была меньше 60%, что являлось очень низким показателем для ресторанного бизнеса.

Кроме того, масштаб в модели Шульца основывался на последовательном углублении бизнеса. От Шульца потребовалось немало упорства, чтобы сосредоточить усилия на укреплении своих позиций в одном городе, вместо того чтобы инвестировать в гораздо менее мощную сеть кофеен с широким географическим охватом. Успех Starbucks на каждом избранном ею рынке служил подтверждением высокого спроса на продукт и эффективности этой бизнес-модели. То, что бизнес целиком был сосредоточен в пределах каждого конкретного города, имело большое значение. Поставки осуществлялись бесперебойно, в срок, в результате чего сохранялась свежесть продукта. Это был чрезвычайно экономичный способ обеспечить стабильную клиентуру, не расходуя средства на рекламу. В результате Starbucks создала мощный механизм получения прибыли, который можно было использовать для значительного роста стоимости в будущем.

У поэтапного подхода Starbucks имелось лишь одно слабое место: завоевывая города по очереди, компания оставляла возможность другим игрокам тоже включиться в игру. Попробует ли кто-нибудь использовать эту возможность?

Идет июнь 1992 года. Вы — CEO компании P&G. Ситуация следующая.

— Производители кофе для гурманов перестали быть просто надоедливими соседями. Они уже захватили значительную долю вашего бизнеса. Рынок сокращается, и ваша доля на нем — тоже.

— Рост популярности кофеен — это хороший знак. Возможно, мода заставит молодежь вновь полюбить кофе. Может быть, кофейный бизнес еще не обречен?

Каким будет ваш следующий шаг? Что вы можете сделать, чтобы ваш товар вновь оказался на волне популярности? Как вы можете воспользоваться тем интересом, который сумели пробудить у потребителя новые кофейни?

Поставьте себя на место Говарда Шульца, владельца Starbucks.

— Ваша бизнес-модель обладает огромной экономической мощью. Вам удалось занять лидирующее положение в каждом выбранном вами городе.

— Кажется, что возможности на рынке безграничны. Вопрос лишь в том, чтобы сохранить качество продукта — в этом основа вашей модели — и оперативно действовать, чтобы удержать конкурентное преимущество.

Каким будет ваш следующий шаг? Как можно максимизировать силу вашей бизнес-модели? Не является ли медлительность географического продвижения вашей слабой стороной? Сколько еще времени вы можете рассчитывать на бездействие со стороны крупных игроков и других поставщиков кофе в зернах?

УСКОРЕНИЕ

Влияние, оказанное на рынок бизнес-моделью, основанной на поставке кофе в зернах, было бесспорным. Осенью 1992 года объем продаж Starbucks поднялся уже до 28 миллионов долларов в квартал. Что интересно, ни у кофеен Starbucks, ни у магазинных поставщиков кофе в зернах Millstone и Boyer Brothers не было конкурентов среди крупнейших компаний, поставляющих кофе по всей стране. Ведущие игроки по-прежнему не включались в игру.

В конце 1992 — начале 1993 годов в отрасли, из которой более 10 лет не поступало никаких национально значимых новостей, произошел ряд событий, которыми запестрели заголовки газет.

Первый значительный шаг сделали кофейни. Прогноз продаж Starbucks на 1992

год предвещал 90 миллионов долларов. Доход от операционной деятельности составил бы 6 миллионов. Но кофейни не зарабатывали столько свободных средств, чтобы расширяться со скоростью, необходимой для полной реализации имеющегося потенциала. В июле 1992 года Шульц вывел свою компанию на фондовый рынок. Он выпустил 2,1 миллиона акций по цене 17 долларов, надеясь заработать на этом 35,7 миллиона. И он сделал это, подняв стоимость компании до 115 миллионов долларов. Через полгода капитализация компании составила уже 500 миллионов. Сотрудники внезапно оказались владельцами ликвидных и ценных активов.

Starbucks блестяще использовала выпуск акций для популяризации собственного имени, ничего не потратив при этом на рекламу. Она заставила десятки газет и журналов писать о себе. О компании писали везде. По всей стране люди ждали прихода в их город кофейен Starbucks.

Появились и другие сети кофейен: Barnie's во Флориде, Coffee Beanery в Мичигане. Наметились и другие каналы поставки на рынок кофе для гурманов. В некоторых элитных ресторанах стали подавать кофе, сваренный по традиционным рецептам. Во многие первоклассные заведения Далласа стала поставлять кофе компания La Creme Coffee. Ценность продолжала утекать к этим новым каналам «доступной роскоши».

Второе важное событие коснулось продажи кофе в зернах в супермаркетах. У Boyer Brothers, которая теперь стала называться Brothers Gourmet Coffees, были свои системы сбыта кофе в штатах района Скалистых гор; кроме того, она имела договор с другими ведущими поставщиками, которые доставляли товар прямо в магазины. К концу 1991 года объем продаж составил 30 миллионов долларов. Компания установила автодозаторы для отпуска кофе уже в 2500 супермаркетах. Она расширила свой ассортимент, начав поставлять свежемолотый кофе элитных сортов в жестяных банках. Водители, доставляющие товар в крупные магазины, три раза в неделю чистили и наполняли заново контейнеры с кофе, чтобы сохранить качество продукта (кофейные зерна остаются свежими лишь в течение первых двух недель после обжарки).

В декабре 1992 года Brothers организовали крупное слияние с компанией Specialty Coffee из штата Нью-Гемпшир, которая в свое время поглотила Nicholas Coffee Co. и Elkin Coffee. В результате

сделки возникла компания Gourmet Coffees of America (GCA). Это было единичное слияние, а не первая ласточка последующей консолидации отрасли. И все же оно *стало* вестником того, что для успешной конкуренции в супермаркетах размер имеет значение. У GCA было три производственные площадки и три распределительных Центра, множество брендов, 130 сортов кофе и 100 миллионов долларов продаж. Она ввела у себя систему оперативного производства и складирования, которая позволяла отгружать только самый свежий продукт. GCA установила упаковочную линию и стала использовать особые пакеты, которые позволяли расфасованным зернам и молотому кофе, лежа на полках супермаркетов, сохранять свежесть.

GCA начала расширяться за счет поглощений. Она выкупила Gloria Jeans, лидера на рынке поставки кофе в зернах, владевшую 180 магазинами, и Hillside, калифорнийскую компанию, с которой Chock Full O'Nuts вышла на рынок кофе в зернах. А в декабре 1993 года компания выпустила свои акции в свободное обращение и официально сменила название на Brothers Gourmet Coffees. Ее стоимость на момент выпуска акций составляла 200 миллионов долларов. Через три месяца она упала до 130 миллионов и остановилась на этой отметке. Несмотря на впечатляющие продажи и растущую долю рынка, бизнес-модели Brothers, основанной на продаже элитного кофе в зернах, не хватало мощности модели Starbucks. И неудивительно. Тед Лингл, исполнительный директор Ассоциации производителей элитного кофе Америки, заявил в интервью газете *USA Today*: «Владельцы магазинов, где продается кофе в зернах, уходят в бизнес кофейен. Самую большую прибыль получают те, кто продает кофе в розницу в виде напитка». Brothers быстро отреагировали на ситуацию на фондовом рынке и открыли кофейню под своим именем.

Продажи Starbucks за первый квартал 1993 года составили 41 миллион долларов, что на 97% превышало показатель прошлого года. Прибыль поднялась на 60%. К концу года примерная рыночная стоимость крупнейших компаний на рынке могла составить 4 миллиарда. Капитализация новых бизнес-моделей превышала 1 миллиард долларов. Их скрытый до сих пор прогресс теперь начинал обозначаться конкретными цифрами. Тенденции к

увеличению и стабильности продаж кофе в зернах в магазинах и кофейнях были очевидны (рис. 42).

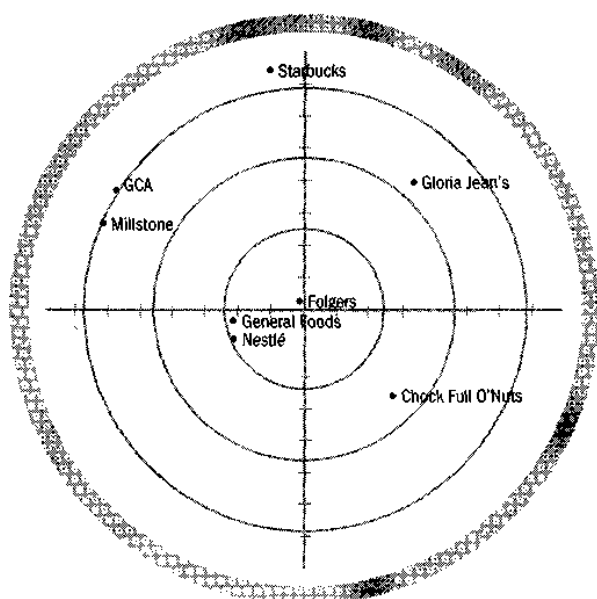
Идет декабрь 1993 года. Вы — CEO компании Brothers, Starbucks или P&G. Картина такова.

— По всей стране появляются новые конкуренты, которые пытаются занять вакантные места. И конкуренция будет усиливаться.

— Starbucks создала исключительно эффективную бизнес-модель, привлекательную для инвесторов. Модель Brothers на ее фоне выглядит слабее.

— Крупнейшие старые игроки, General Foods и P&G, еще ничего не предприняли в ответ на растущую популярность кофе для гурманов.

Каким будет ваш следующий шаг? Что можно сделать уже сейчас, чтобы воспользоваться имеющимися на рынке возможностями? Какие шаги могут обеспечить лидирующую позицию в условиях, когда в категории ожесточается конкуренция? Что могут предпринять в этой связи крупные игроки? Как вы должны позиционировать себя на рынке, чтобы защитить созданную вами ценность?



Когда ценность начинает перемещаться, самыми опасными конкурентами оказываются те, кто находился на периферии экрана радара.

Рис. 42. Экран радара: Folgers (P&G)

СБЛИЖЕНИЕ

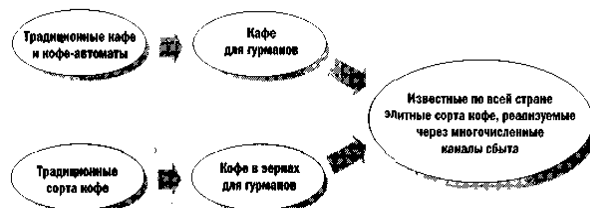
Ответить на эти вопросы было сложно, так как снова наметились изменения в приоритетах потребителей. Когда на рынок впервые вышли поставщики кофе в зернах, главным было сделать их товар доступным покупателю. Теперь же, когда появился

выбор, у каждого бренда сформировалась постоянная клиентская база, которой нужно было качество, а кроме того — удобство.

Обилие возможностей стало причиной гиперактивности, подобной той, что сотрясала рынок компьютеров в 80-е годы. Новички появлялись каждый день. Началась жесткая конкуренция за место на полках магазинов, которого стало катастрофически не хватать.

Традиционные игроки по-прежнему бездействовали. Несмотря на то, что старые компании уже продемонстрировали способность создавать и запускать на рынок новый товар, они не спешили использовать ее для запуска элитных сортов кофе. Частично эту пассивность можно объяснить недостатком информации. Они по-прежнему определяли уровень продаж по данным со сканера магазина. Но кофе в зернах через сканер не проходил. Поэтому, зная в общем о росте рынка, они не могли проанализировать скорость этого роста и не потрудились разработать методы, которые позволили бы им это сделать.

Комбинация миграции ценности входила в новую фазу. Две бизнес-модели, представившие на рынок элитные сорта кофе, — кофейни и магазинная реализация кофе в зернах — постепенно сближались. И конкуренция, и копирование испытывали эти модели на прочность и способность удержать рост ценности (рис. 43).



В следующей фазе миграции ценности может возникнуть сближение и начаться конкуренция между бизнес-моделями, до сих пор не конкурировавшими между собой.

Рис. 43. Миграция ценности в кофейной отрасли: следующая фаза

Несмотря на то что Starbucks занимала лидирующее положение среди кофеев — компания владела уже 280 кафе, расположенными в основном в центре города, по сравнению с 180 кафе Gloria Jean's, сконцентрированными в загородных торговых центрах, и несколькими другими сетевыми кафе, — значительная доля рынка элитного кофе принадлежала магазинным продажам. Starbucks в них не участвовал. Пока не участвовал. С другой стороны, Brothers уже имела стабильное положение в

секторе розничных продаж и продолжала открывать свои кофейни.

Доля кофе Brothers на полках магазинов в Денвере составляла уже 30%. Проводя прямые рекламные кампании среди населения, компания сумела добиться того, что ее продукция стала пользоваться устойчивой популярностью. Millstone занимала прочное положение в Сиэтле. Но растущая конкуренция в других городах уже сокрушала рынок. Появились первые признаки превращения элитного кофе в биржевой товар. Все чаще стали появляться вывески, предлагающие фунт свежееобжаренных кофе-зерен за 3,99 доллара. Гастрономические магазины типа Stop&Shop начали устанавливать автоматы для продажи кофе-зерен под своими торговыми марками.

Как могли компании, занимающиеся продажей кофе в зернах, победить опасные тенденции? Единственным способом было создание сильного бренда. С его помощью они могли бы убедить владельцев магазинов в большей прибыльности дорогих сортов кофе с известным именем. Оставался один вопрос: какая бизнес-модель сможет создать и удержать ценность такого бренда?

Бизнесмену, изучающему сценарии миграции ценности, стоит обратить внимание на бизнес-модель Coca-Cola. Будучи первой в своей отрасли, Соке затем получила серьезного конкурента в лице Pepsi. Соке проводит рекламные кампании своего бренда, чтобы поддержать его популярность в розничной продаже. По продажам в супермаркетах она пока играет с Pepsi вничью, но выигрывает в ресторанах со счетом 2:1, в автоматах — 3:1 и в международных продажах — 4:1. Она снижает цены и соглашается на меньшую прибыль в розничной торговле, где царит жестокая конкуренция, чтобы создать бренд, способный принести огромную прибыль по другим каналам сбыта. Розничные продажи — это стратегическая область рынка, за счет которой можно обеспечить значительную прибыль в других областях. У нового рынка кофе было несколько явных каналов сбыта. Какие из них являются стратегическими? Какие смогут обеспечить стабильную прибыль?

Успех бизнес-модели Starbucks показал, что для достижения устойчивой популярности и известности бренда наиболее экономичным способом необходимо доминировать на рынке кофеен в конкретном регионе. В бизнесе элитных сортов кофе стратегической областью стали

именно кофейни. И хотя количество кофеен в США выросло с 200 в 1989 году до более чем 5000 в 1994-м, многие города восточного побережья еще оставались неохваченными.

Одновременно ужесточилась конкуренция. В Нью-Йорке, например, количество кафе-баров выросло вдвое — с 55 до 100 — с весны до осени 1994 года. Началась такая гонка за лучшее место расположения кафе, что Starbucks, Brothers, Timothy's и местные сети New World и Coopers предлагали арендодателям на 10—15% больше запрашиваемой теми цены, а в центре Манхэттена цены за аренду доходили до 230 долларов за квадратный фут¹.

К октябрю 1994 года у Starbucks было уже 425 кафе. Шульц объявил о том, что планирует открыть еще 200 в Филадельфии и Лас-Вегасе. Кроме того, он стал думать о том, как максимизировать прибыль от брендов Starbucks, создаваемых в кафе. Сначала Starbucks рекламировала свой бренд Darker Roast, противопоставляемый менее ароматному сорту Brownish, продаваемому в магазинах. Компания также разработала бренд Meridian специально для низкого ценового сегмента. Она заключила договор с Pepsi о совместном предложении для магазинов. Разрабатывались другие каналы сбыта (кофе Starbucks стали подавать не только в ресторанах, но и на рейсах Delta Airlines).

Было неясно, исчерпала ли себя бизнес-модель Starbucks, но Шульц не собирался сидеть и ждать, когда это обнаружится. Он твердо нацелился на продажу своего кофе в супермаркетах (см. рис. 44). В отчете о деятельности компании на конец 1993 года было сказано: «Руководство считает, что супермаркеты представляют наибольшую конкурентную опасность, в том числе потому, что обеспечивают покупателю удобство покупки, в то время как за нашим кофе нужно отдельно идти в специализированный магазин». А также: «Практически в каждом крупном городе, где работает или собирается работать Starbucks, имеются местные или региональные конкуренты со значительной долей присутствия на рынке». Борьба между компаниями, занимающимися кофе в зернах, стала охватывать различные категории и каналы.

¹ Примерно 2393 доллара за 1 кв. м. *Прим. пер*



Источник: база данных CDI по росту стоимости.

Рис. 44. Стоимость Starbucks

И действительно, в 1994 году Brothers объявила о намерении открыть 80 кофеен под собственным именем. Еще одна компания, Seattle's Best Coffee, собиралась в ближайшие пять лет продать франшизу почти пятистам магазинам по всей стране. На каждом углу появлялись киоски, где продавался кофе-эспрессо. Даже крупные игроки, такие как McDonalds и Dunkin Donuts, стали продавать кофе, сваренный из качественных зерен сорта «арабика».

Но Шульцу для того, чтобы покорить супермаркеты, продолжая одновременно открывать новые кофейни, простого расширения каналов сбыта было недостаточно. Необходимо было перестроить сразу несколько элементов бизнес-модели. «Starbucks... нужно выйти на совершенно новый уровень организационного роста», — заметил Жан-Мишель Валет, аналитик из Hambrecht & Quist, в интервью *Business Week* в октябре 1994 года. Компании нужно было значительно расширить свою инфраструктуру, если она хотела перейти из разряда сетевых кофеен в категорию многоканальной системы сбыта. Шульц начал повышать эффективность за счет развития международной деятельности, при этом значительные инвестиции он сделал в компьютерную систему, связывающую воедино растущую империю, и в разработку специальной программы для более точного отслеживания продаж.

Начала ли бизнес-модель Starbucks

двигаться от фазы притока ценности к фазе стабильности? Несколько классических признаков были налицо. Розничные цены стали снижаться. Вместе с ними начала падать цена на акции Starbucks; к декабрю она снизилась уже до 27,5 доллара по сравнению с июньской ценой в 32,5 доллара. Шульц вкладывал значительные средства в подготовку открытия еще двухсот магазинов, а борьба за прибыльность каждого кафе все более ужесточалась. Хотя доход от продаж компании в 1994 году по предварительным оценкам составил 285 миллионов долларов (что было огромным скачком по сравнению с 158 миллионами в предыдущем году), темпы продаж в магазинах, открытых год и более назад, стали замедляться.

ЭПИЛОГ

В 1995 году борьба за рост ценности в кофейной отрасли была в самом разгаре. Folgers, Maxwell House, Nestle, Chock Full O'Nuts, Starbucks и Brothers — каждая компания обдумывала свои стратегические шаги. Даже если в одном регионе появляется слишком много игроков, все равно имеются пока не охваченные точки продаж. Торговля кофе имеет богатейший нереализованный потенциал. Можно, например, заключить огромные контракты на поставку кофе таким крупным организациям, как университеты, авиакомпании, стадионы и так далее. Остается еще масса ресторанов. Даже книжные и универсальные магазины являются новыми потенциальными каналами сбыта. Продолжает расти популярность продаж по почте.

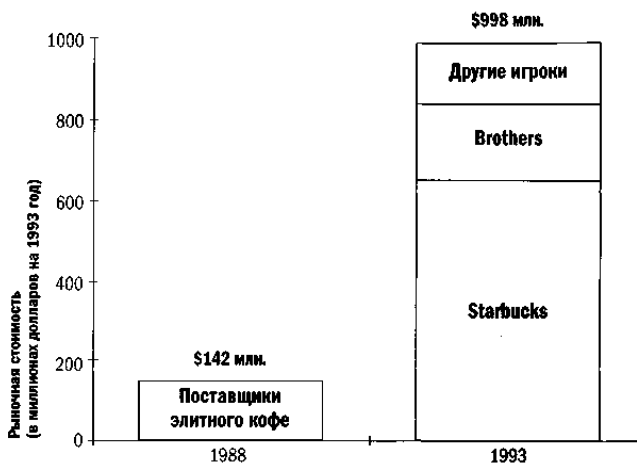
Как уже говорилось, многие поставщики кофе в зернах, типа Brothers, стали продавать молотый кофе в новой упаковке, обеспечивающей сохранение свежести товара. Этот новый подход открывает путь к большому количеству потребителей, которые не хотят сами молот кофе. Опросы потребителей показывают, что в первую очередь их волнует свежесть продукта, при этом не важно, в зернах кофе или молотый.

Наконец, есть такое средство, как реклама на национальных теле- и радиоканалах. Ни один поставщик кофе в зернах пока к нему не прибегнул. И какой бы крупной компанией ни была Starbucks, она все еще не настолько популярна, чтобы ее имя было известно по всей стране.

ПОЛЕЗНЫЙ УРОК: КОМБИНАЦИИ

За время десятилетней миграции ценности в кофейной отрасли и в результате

ценовых войн крупнейшие игроки сравнивали свои позиции. Фирмы, специализирующиеся на элитных сортах кофе, демонстрировали очень высокий уровень прибыли. С 1988 по 1993 год капитализация традиционных игроков снизилась, а поставщики элитного кофе (магазинные продажи и кофейни) увеличили свою акционерную стоимость почти до миллиарда (рис. 45).



Источник: база данных CDI по росту стоимости

Рис. 45. Рост стоимости в секторе элитного кофе США.

Почему крупнейшим игрокам не удалось остановить отток ценности к новым бизнес-моделям? На это есть несколько причин. Они использовали низкокачественные зерна, производя кофе среднего уровня. Они не сумели переключиться на новую упаковку позволяющую сохранять свежесть продукта. А политикой снижения цен и предоставления льготных купонов они заставили потребителя относиться к их товару как к биржевому.

Если бы крупнейшие игроки обратили внимание на изменение вкусов потребителей, стали закупать более качественные зерна, сменили бы упаковку и систему доставки, пересмотрели бы цены, то компаниям, занимающимся элитным кофе, было бы гораздо сложнее пробиться на этом рынке. Вместо этого ведущие компании оказались в плену своей коллективной памяти и инертности.

Похоже, старожилы так и будут задыхаться под грузом своих маломощных экономических механизмов, не приносящих прибыли (рис. 46). А в это время Starbucks, GCA и другие будут реализовывать имеющийся в отрасли потенциал для повышения продаж, прибыли и акционерной стоимости. Кроме того, они могут создать новые мощные бренды, которые обеспечат

им стабильную прибыль.

НАЧАТЬ СНАЧАЛА

Миграция ценности в кофейной отрасли — пример того, как были упущены три возможности: одна — традиционными лидерами, другая — поставщиками элитного кофе в зернах, и третья — владельцем лучших сетевых кофеен.

В чем состоит упущение P&G? Предположим, она сумела пересмотреть свои позиции и отрасли. Вместо того чтобы утверждать, что «мы продаем через магазины кофе среднего качества, фасованный в банки», компания могла бы заявить: «Мы продаем кофе» и отреагировать на изменяющиеся предпочтения потребителя. Важно суметь создать и защитить сильный бренд с национальным уровнем популярности, который стал бы ответом на эти новые предпочтения.

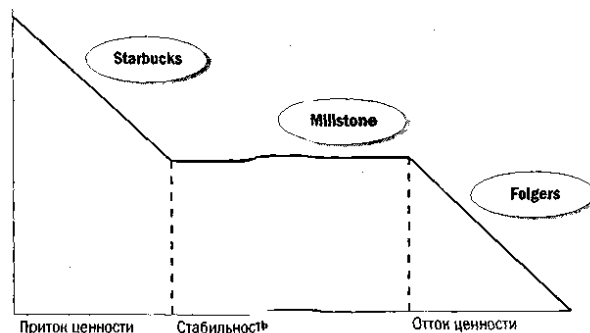


Рис. 46. Фазы миграции ценности

Затем P&G могла бы сделать следующий шаг в логической цепочке роста ценности. «Бренд, который мы создали для повышения магазинных продаж нашего посредственного кофе, не может потеснить поставщиков элитного кофе, так как наш кофе сделан из зерен "робуста" и непопулярен среди потребителей. Поэтому нужно создать новый бренд в этой категории (P&G делала это неоднократно и лучше многих других), который займет более высокую позицию по качеству (назовем его условно Mountain Blend). Чтобы запустить его, потребуется новая бизнес-модель, основанная на поставках DSD (Direct Store Delivery — доставка напрямую в магазины) Это, конечно, отклонение от основного пути, но не радикальное (наша разработка системы учета для Wal-Mart была намного более радикальной)».

Заняв позицию поставщика качественного кофе, невозможно остаться в рамках розничных продаж кофе в зернах. Сейчас одним из самых эффективных средств

создания мощного бренда становится модель кофеен. В кафе оформляются вкусы потребителей — и продается большое количество кофе в зернах. Для P&G это станет совершенно новой, но очень эффективной бизнес-моделью, которая позволит создать популярность бренда, сэкономив десятки миллионов долларов на рекламе.

А вот кофе, продаваемый в магазинах, нуждается в *массированной* рекламной поддержке. Именно поэтому проникновение кофе в зернах на полки магазинов шло так медленно: ни у одного регионального игрока не было ресурсов для запуска национальной рекламной кампании.

А у P&G они были. P&G могла позволить себе за два года инвестировать 50—100 миллионов долларов в создание нового бренда, способного покорить всю страну. Она обладала достаточным потенциалом, чтобы построить компанию, поставляющую элитный кофе, с возможным оборотом от 500 миллионов до 1 миллиарда долларов. Параллельное открытие сети кофеен под тем же элитным брендом позволило бы заработать дополнительную прибыль. Создание бренда посредством открытия кофеен не нуждалось бы в дополнительном субсидировании. Кроме того, кафе могли стать основным каналом сбыта кофе в зернах, а также местом распространения купонов на покупку кофе Mountain Blend в магазинах, что еще больше укрепило бы позицию P&G в магазинных продажах. Потенциальный доход от кафе мог бы составить 1—1,5 миллиарда долларов.

На этом этапе могли бы появиться по-настоящему интересные возможности. Большинство ресторанов, сетевых предприятий питания, учреждений торгуют сегодня определенным брендом газированной воды (либо Соке, либо Pepsi) и кофе, не имеющим *никакого имени*. Если бы бренду Mountain Blend удалось завоевать такую же популярность в своей категории, как Соке, («стандарт» высокого качества), P&G смогла бы продавать его как национально признанный продукт ресторанам и другим учреждениям. И эта доля тоже стоила бы около миллиарда долларов.

Для осуществления такого плана требовалась новая бизнес-модель. Во времена, когда значение розничных продаж невероятно выросло, единственно эффективными ресурсами поставщиков становятся инновации и мощные новые бренды. Если бы P&G владела лидирующим

брендом кофе, это усилило бы ее позиции в переговорах с международными сетями Wal-Mart и Target.

Какие еще возможности были упущены? Поставщики кофе в зернах могли бы создать свои бренды, открыв сеть кофеен. Эта потеря была не такой серьезной, как у P&G, но все-таки значительной. До 1994 года ни одна региональная компания, занимающаяся кофе в зернах, не подумала открыть свое кафе. Сколько времени было потеряно, хотя семилетней давности успех Starbucks в Сиэтле мог послужить отчетливым сигналом компании Millstone. Удивительная эффективность модели Starbucks, как в отношении работы с клиентом, так и в отношении затрат, была очевидна еще 10 лет назад. В некотором смысле упущение поставщиков кофе имело даже больше негативных последствий, чем ошибка P&G. У региональных игроков не было свободных средств, чтобы развернуть национальную рекламную акцию своих брендов. А здесь была готовая бизнес-модель (кафе, где подавался элитный кофе), которая не только приносила прибыль, но и способствовала росту популярности бренда, что очень важно.

Самый беспощадный аспект процесса роста ценности — время. Если бы региональный поставщик кофе открыл свои кофейни в 1991 году, чуть позже Starbucks, то к 1994 году у него уже был бы известный на всю страну бренд и хороший доход. В 1994 году начинать было слишком поздно. Компании, открывающие по примеру Starbucks кофейни, уже насчитывались десятками. С 1991 по 1994 годы появились тысячи кафе, и то, что в 1991 году было пустым пространством, заполнилось. Опоздание на 36 месяцев — и миллиард долларов выгоды упущен.

Еще одной возможностью не воспользовалась Starbucks. Она создала великолепную уникальную бизнес-модель, основанную на качестве, покорении отдельного города, выдающейся системе управления персоналом и исключительно эффективной системе операций. Она была очень похожа на модель, созданную McDonalds в конце 50-х. Но в отличие от McDonalds компания Starbucks решила не продавать франшизу. Возможно, зря.

Решение о том, что компания не будет использовать систему франчайзинга, было принято Шульцем из-за желания сохранить качество. Аргумент убедительный. Но при франчайзинге все-таки можно удержать требуемый уровень качества, хотя это и

непростая задача; в этом — вся сила бизнес-модели McDonalds. Если бы Starbucks хорошо продумала и эффективно осуществила продажу франшизы, она практически полностью лишила бы конкурентов, копирующих ее модель, возможностей добиться успеха. Выиграв таким образом борьбу за розничные продажи, Starbucks могла бы сконцентрировать усилия на огромном рынке магазинных продаж и заключении договоров с крупными институциональными потребителями.

ПРИМЕНЕНИЕ В ДРУГИХ ОТРАСЛЯХ

Уроки миграции ценности в кофейной отрасли могут оказаться полезными и для других категорий брендованных потребительских товаров. В связи с тем, что такие компании вынуждены пользоваться общей системой реализации товаров (бренды конкурируют за место на полках магазинов), они пытаются дифференцировать свой товар за счет бренда и цены. К сожалению, часто такие общие элементы бизнес-моделей приводят к

превращению продукта в биржевой товар. Борьба за долю рынка требует значительных затрат и зачастую вынуждает компании заниматься больше противостоянием друг другу, чем разработкой новой ценности для покупателя.

Рост ценности, обеспеченный новыми игроками кофейной отрасли, показывает, что в большинстве случаев биржевые товары появляются в результате работы застоявшихся и потерявших уникальность бизнес-моделей, и дело вовсе не в самом продукте. На рынках и промышленных, и потребительских товаров нужно постоянно исследовать возможность «оживления» товаров массовой категории. Простая борьба за снижение затрат для увеличения доли рынка может разрушить ценность компании. Вместо этого нужно создать новую бизнес-модель для обеспечения роста ценности за счет создания высококачественного предложения потребителям, которое принесет вам прибыль.

Глава 9. От интеграции к специализации

Компьютерная отрасль

— Где в моей отрасли находятся точки стратегического контроля?

— Имеется ли в отрасли тенденция к стандартизации? Если да, то какие последствия это может иметь для моей бизнес-модели?

— Может ли потребитель разделить мой продукт или услугу на составляющие и начать выбирать, за что он хочет платить, а за что — нет?

Компьютерная отрасль представляет собой самый замечательный пример роста стоимости в XX веке. В конце Второй мировой войны появился первый примитивный электронно-цифровой интегратор и вычислитель (ENIAC). Пятьдесят лет спустя общая стоимость компьютерных компаний была выше, чем стоимость сталелитейной, текстильной и аэрокосмической отраслей США, вместе взятых.

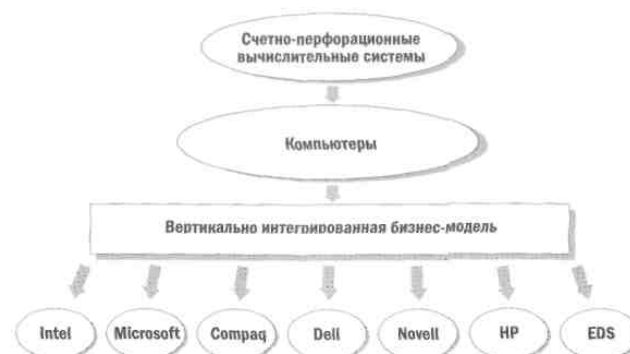
Причиной такого роста явилось повсеместное распространение компьютеров и эволюция их функциональности от обработки больших чисел до всевозможных манипуляций с текстами, данными и изображениями. Десятилетиями компьютеры существовали только в стеклянных помещениях с особым микроклиматом. Даже в крупных компаниях, научно-исследовательских институтах и правительственных департаментах компьютерами пользовалась лишь горстка специалистов. Теперь ситуация изменилась: несмотря на то что и сейчас компьютеры выполняют большинство изначально разработанных функций, у них появились мириады дополнительных возможностей. Сегодня компьютер является неотъемлемой частью нашей повседневной жизни, будь то дома, в учебном классе, в любой сфере бизнеса, крупного или малого.

По сравнению с первыми послевоенными годами компьютерная отрасль сильно укрепила свои позиции. Однако дела у традиционных игроков как рынка мэйнфреймов (таких как IBM), так и рынка мини-компьютеров (Digital Equipment Corporation (DEC), Prime и Wang), идут не слишком хорошо. Prime вышла из бизнеса; остальные находятся в процессе болезненной и безрадостной реструктуризации. Сейчас контроль над тем, в каком направлении и как будет развиваться отрасль, принадлежит новой когорте компаний, куда входят Microsoft, Intel, Novell, EDS и Hewlett-Packard.

Только за прошедшие 10 лет более 100 миллиардов долларов стоимости сменили хозяина. Почему же старые лидеры не

смогли удержать свою позицию в новых условиях? В послевоенную эпоху единственными потребителями на компьютерном рынке были крупные компании и правительственные учреждения. В 80-е годы появление миллионов индивидуальных пользователей, работающих с компьютером и дома, и в офисе, радикальным образом изменили базу потребителей отрасли. Рост их потребностей спровоцировал переход бизнес-модели от интеграции к специализации (рис. 47).

Кому будут полезны уроки компьютерной отрасли? Любой компании — лидеру своего рынка. Любому бизнес-направлению, в котором ценность начинает смещаться от интеграции к специализации. И любой промышленности, в которой несколько прошедших друг за другом волн разочарования потребителей стали причиной возникновения и роста новой бизнес-модели.



За сорок лет ценность мигрировала от счетно-перфорационных вычислительных систем к компьютерам, к интегрированной модели, а затем - к ряду специализированных моделей.

Рис. 47. Миграция ценности в компьютерной отрасли

УСПЕХ ИНТЕГРИРОВАННОЙ КОМПЬЮТЕРНОЙ КОМПАНИИ

Генетический код первой фазы компьютерной отрасли был заложен в первые десятилетия после окончания Второй мировой войны. И хотя у каждого из первопроходцев — IBM, DEC и Data General — была своя культура и ниша на рынке,

основной подход к потребителю и рынкам у них был одинаковый. Вместе они определили интегрированную бизнес-модель, которая обеспечивала невероятный рост ценности. В то время относительно мало компаний могли позволить себе такой дорогостоящий по сегодняшним меркам способ обработки информации, как мейнфреймы. Организации, располагавшие достаточными средствами для этого, стремились воспользоваться преимуществом обладания компьютером, чтобы привести в порядок, автоматизировать и оптимизировать свои внутренние процессы. Так как практически любое электронное устройство массовой обработки данных было лучше, чем счетно-перфорационный прибор или подсчет вручную, интерес ключевых потребителей был в основном сосредоточен на базовых компьютерных функциях.

В ответ пионеры бизнеса создали интегрированную бизнес-модель, имевшую несколько точек опоры. Во-первых, это были уникальные оборудование и операционная система, несовместимые с системами компаний-конкурентов. Отсутствие совместимости, снижая риск покупки клиентом систем разных производителей, вместе с тем не вредило базовой функциональности, так как продавцы предоставляли комплексную техническую поддержку и обслуживание своих продуктов. Цементирующим элементом долгосрочных отношений между корпоративными клиентами и поставщиками компьютеров являлась высокоэффективная система прямых продаж. Торговые представители продавали компьютерное оборудование по цене, зависящей от мощности процессора, затем поставляли клиенту ряд ценных, совместимых конкретно с этой системой сопутствующих товаров — основное программное обеспечение, специальные приложения и периферийное оборудование.

Для потребителя интегрированная бизнес-модель предполагала долгосрочное, стабильное сотрудничество. Так как замена компьютерного оборудования означала в первую очередь потерю всех средств, вложенных в него до этого, клиенты стремились сотрудничать с одним и тем же поставщиком. Для компьютерных компаний несовместимость их продукции с другими системами и создаваемые ею долгосрочные

взаимоотношения с клиентом стали мощными механизмами удержания ценности. Если корпоративный клиент выбирал себе поставщика, то можно было не беспокоиться о конкурентном периферийном оборудовании, программных обновлениях и технической поддержке. Продажа всех этих сопутствующих продуктов и услуг в течение всего жизненного цикла базового компьютерного оборудования являлась надежным источником значительной прибыли.

Первая волна: IBM и мейнфреймы

Первой компьютерной компанией, которой удалось успешно внедрить интегрированную бизнес-модель, стала IBM. Компания оказала значительное влияние на формирование отрасли, хотя в конце Второй мировой войны IBM еще не занималась компьютерами. Лидируя среди производителей счетно-перфорационных машин, она должна была больше всех потерять в результате изобретения оборудования для электронных расчетов и обработки данных.

Лидеру старого направления было нелегко решиться войти в новый, неизвестный бизнес компьютеров. Один из руководителей компании охарактеризовал ее положение следующим образом:

Отрицание нового ослепляет людей. Нам было очень, очень трудно решиться... на этот важный шаг. У нас не должно было возникнуть сложностей в финансовом отношении. И, оглядываясь назад, мы понимаем, что в стратегическом плане их тоже не было бы. И все же мы... руководство, никак не могли прийти к единому мнению.

Наши сотрудники уже пережили одну реорганизацию компании, так что, возможно, еще на одну сподвигнуть их будет нетрудно. Но вы становитесь жертвой успеха. Чем более вы успешны на своем поприще, тем труднее вам с него свернуть. Я вижу новые возможности для нашей компании, но, чтобы ими воспользоваться, нам снова нужно перестроиться. И сделать это надо, пока наш традиционный бизнес еще на подъеме.

В 1993 году Fortune опубликовала этот отрывок из обсуждения, проходившего в Intel в 1984 году, когда решался вопрос, продолжать ли производство платы памяти

или переходить к микропроцессорам. В ходе дискуссии была четко описана ситуация, в которой находилась IBM в 1952—1953 годах: Томас Уотсон-старший, под чьим руководством компания заняла доминирующее положение в бизнесе счетно-перфорационных систем, был решительно против перехода к компьютерам. Томас Уотсон-младший считал, что это единственно правильный шаг. Спор о функциях был горячим, но молодой Уотсон настоял на своем. Началась ставшая традиционной для IBM игра с большим риском и большими ставками.

Уотсон-младший понял, что настоящей причиной успеха компании были не технологии, а взаимоотношения с клиентом.

Подобно компьютерам, их предшественники, счетно-перфорационные системы, нуждались в обслуживании, поддержке и периферийных продуктах. Когда IBM начала переход к компьютерам, ее торговые представители усиленно работали над тем, чтобы старые клиенты тоже переключились со счетно-перфорационных машин на новую технику.

В 1952 году IBM была новичком на рынке компьютеров. В 1959 году она стала уже доминирующим игроком, занимающим более 70% рынка мейнфреймов. Началась первая волна миграции ценности в компьютерной отрасли.

Бизнес-модель IBM, основанная на производстве мейнфреймов

Основные положения	Потребителям нужна помощь при покупке, обслуживании, усовершенствовании и ремонте компьютерных систем. Важно, чтобы оборудование было уникальным, несовместимым с чужим. Компьютерные компании должны предлагать полный ассортимент товаров и услуг, чтобы удовлетворить все требования потребителей.
Элементы бизнес-модели	Выбор IBM
Выбор потребителей	Крупные организации (корпорации, правительственные органы, научные учреждения)
Охват	Компьютерное оборудование, программное обеспечение и техническая поддержка
Дифференциация	Несовместимость с чужими системами
Удержание созданной ценности	Продажи компьютерного оборудования, цена за единицу Сопутствующие контракты на продажу программного обеспечения и обслуживание
Система операционной деятельности и производства	Высокие накладные расходы
Потребность в капитале	Высокая
Каналы продвижения	Прямые продажи

К началу 60-х годов корпоративные клиенты стали использовать компьютер не только для выполнения особых проектов, но и для осуществления ежедневных функций, например бухгалтерского и складского учета. Соответственно, они стали требовать от своих поставщиков более высокой функциональности и надежности. Чтобы удовлетворить эту потребность, IBM начала разработку «системы 360». Компания инвестировала в этот проект около 5 миллиардов долларов — больше, чем выручила от продаж в 1966 году. Несмотря на то, что существующие продукты по-прежнему хорошо продавались, IBM поняла, что действующая бизнес-модель не сможет удержать лидирующую позицию. Для потребителей «система 360» обладала как более высокой функциональностью, так и

надежностью, и она быстро стала стандартом компьютерного оборудования. Эта система значительно повысила продажи IBM, увеличила число корпоративных клиентов и обеспечила широкий спрос на сопутствующие услуги и поддержку.

Подобно переходу от счетно-перфорационных систем к компьютерам, разработка «системы 360» была шагом наудачу, еще одним рискованным ходом в игре на большие деньги. И этот ход оправдал себя. Он обеспечил рост стоимости компании еще на двадцать лет. В 1960 году выручка IBM составила 1,4 миллиарда долларов, капитализация — 11,3 миллиарда, а соотношение капитализации к обороту — 8:1 (это больше, чем показатель Microsoft

сегодня¹). К 1970 году стоимость IBM выросла до 37 миллиардов — невероятный рост, составивший 13% в год.

Третьим важнейшим шагом для IBM стал выход на японский рынок. В 60-е годы IBM обладала высокочувствительным «радаром», с помощью которого компания отслеживала конкурентов. Хотя к 1959 году она уже заняла доминирующую позицию в компьютерной отрасли, а в 1964 году усилила ее новыми технологиями, ее радар улавливал появление на периферии новых игроков, по крайней мере в области мейн-фреймов.

IBM поняла, что основных потенциальных потребителей нужно искать в Японии. Для того чтобы защитить свой рост ценности, IBM необходимо было занять такое же устойчивое положение в Японии, как в США и Европе. Для этого потребовались годы напряженного труда и дополнительных усилий (например, привлечение Министерства иностранных дел), но в конце концов IBM победила. Компании разрешили выйти на японский рынок, и она заняла там лидирующую позицию.

Захватив японский рынок, IBM разработала глобальную бизнес-модель, девизом которой стало превосходство на всяком рынке. Клиентом IBM был крупный, полностью компьютеризированный департамент информационных технологий, основным приоритетом которого была безопасность. И таких клиентов были тысячи — в США, Японии, Европе. Спрос намного превышал возможности компании. (Она росла настолько быстро, что региональные представители получали повышение или передвижение по службе каждые два года.) Она делала все, чтобы удовлетворить как текущие, так и вновь появляющиеся приоритеты потребителей. Все говорило о том, что компания находится в фазе притока ценности: рост прибыли, рост самой компании, удивительная способность привлекать для работы самых талантливых в отрасли специалистов.

Вторая волна: DEC и мини-компьютеры

Успех IBM послужил причиной того, что она упустила вторую крупную миграцию ценности в компьютерной отрасли: миграцию к бизнес-модели, основанной на концепции мини-компьютера. В то время как IBM укрепляла свои позиции на рынке мейнфреймов, выпускник Массачусетского

технологического института инженер Кен Ольсен основал компанию Digital Equipment Corporation (DEC), разместив ее в здании бывшей текстильной фабрики.

Принципиальное различие между IBM и DEC заключалось в выборе потребителя. Ольсен открыл новые возможности широкой группе клиентов — научным и инженерным отделам компаний и университетов, которые уже имели представление о компьютерах. Если обладатели мейнфреймов — основные клиенты IBM — относились к уровню корпораций или организаций, то предложения товаров и услуг DEC соответствовали потребностям компьютеризированных *отделов*. Эти потребители были более искушенными. Они могли сами программировать машины или воспользоваться помощью посредников — фирм, предоставляющих дополнительные услуги. Важнее было то, что им требовался прямой доступ к возможностям компьютера, они не хотели кланяться единой 1Т-системе компании.

Хотя DEC выбрала себе потребителей с несколько другими приоритетами, нежели IBM, ее бизнес-модель все же основывалась на интеграции. Если средние контракты IBM исчислялись миллионами долларов, то контракты DEC — сотнями тысяч. Там, где IBM писала для своих клиентов 100% приложений к программам, DEC предоставляла 30% сразу, а дополнительные 30% — в процессе сотрудничества. Уникальность продукта, комплексное обслуживание, долгосрочные отношения с клиентом, подпитываемые эффективными прямыми продажами, позволили компании создать ценность для потребителя и прибыль для себя.

Продукт, предлагаемый компанией DEC, и ее вариант интегрированной бизнес-модели в точности соответствовал потребностям новой группы потребителей. Клиенты дружно голосовали за DEC. Стоимость компании начала стремительно расти. Появились другие фирмы, занимающиеся мини-компьютерами: Data General, Wang и Prime. К середине 70-х годов они уже были обладателями рыночной стоимости в размере 7,5 миллиарда долларов. Вторая волна миграции ценности в компьютерной отрасли набирала силу.

ПОЯВЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

К концу 70-х годов стремительное усовершенствование микропроцессорных чипов послужило причиной появления новой

¹ Данные на 1995 год. *Прим. ред.*

категории потребителей — индивидуальных пользователей. Новые приоритеты этой группы значительно повлияли на бизнес-модели компьютерных компаний.

Первые персональные компьютеры, такие как Commodore Pet и Altair, появились на рынке еще в начале 70-х годов. Но настоящим рождением персонального компьютера следует считать появление в 1977-м Apple II.

Стив Джобс и Стив Возняк в 1976 году основали Apple в одном из калифорнийских гаражей, вдохновившись перспективой глобальной компьютеризации. До тех пор компьютеры лишь помогали крупным организациям автоматизировать и ускорить внутренние процессы. Джобс и Возняк считали, что это лишь верхушка айсберга компьютерных возможностей. Компьютеры и программное обеспечение не смогут реализовать весь свой замечательный потенциал до тех пор, пока не станут индивидуальным инструментом, помогающим человеку и дома, и на работе.

Джобс и Возняк предложили продукт, породивший огромный спрос среди потребителей, прежде и не подозревавших, что у них есть какие-либо «неудовлетворенные потребности». Подобно тому, как мини-компьютер сделал свои возможности доступными ученым и руководителям отделов, персональный компьютер обслуживал нужды индивидуальных пользователей.

Идет 1980 год. Вы — CEO компании IBM или DEC. Ситуация такова.

— Ранний успех Apple открыл новую возможность: предоставление компьютерных услуг индивидуальным пользователям.

— Появление компаний, специализирующихся на мини-компьютерах, доказало, что рост ценности может быть обеспечен проникновением на более низкие уровни потребительской группы.

— Большинство ваших менеджеров не имеет опыта работы с персональными компьютерами и не придает значения индивидуальным пользователям как потребителям.

Каким будет ваш следующий шаг? Являются ли новые компьютеры всего лишь игрушками, причудой, или же за ними будущее? Как гигантская организация может ответить на вызов, брошенный ей небольшой предприимчивой конкурирующей компанией? Означает ли стабильный спрос на мейнфреймы и мини-компьютеры, что можно не торопиться с переключением на

производство ПК?

Третья волна: разработка нового продукта — персонального компьютера (ПК)

Заметив изменения, происходящие в среде потребителей, IBM вспомнила звездный взлет компании DEC в 70-е. IBM всегда помнила о том, что занимает лишь второе место в сегменте мини-компьютеров. Когда количество потенциальных пользователей компьютеров расширилось благодаря появлению ПК, IBM решила не уступать первенство ни Apple, ни кому-либо другому.

И вновь повторилась ситуация 1953 года. Подобно тому, как Томас Уотсон-младший вытянул гиганта счетно-перфорационного бизнеса в компьютерный век, решительная команда менеджеров и специалистов взяла на себя задачу вывода компании в эру персональных компьютеров. Задача была не из легких. Территория ПК была незнакома IBM, вероятность стратегической ошибки была очень велика.

Чтобы осуществить переход в мир персональных компьютеров, IBM снова воспользовалась своей излюбленной тактикой больших рисков ради большого выигрыша. Этот шаг был одним из самых сложных — и самых прозорливых — в истории корпорации. Действовать нужно было быстро: ПК не укладывался в обычный цикл развития продукта, который традиционно проходили выпускаемые на рынок товары.

Чтобы ускорить выпуск ПК, IBM предприняла несколько решительных мер. Менеджеры и специалисты, работающие над проектом, были отправлены в другой город. Компания заказала изготовление процессорных чипов Intel, а операционные системы — крошечной фирме Microsoft. (У Билла Гейтса, владельца Microsoft, не было такой операционной системы, которая была нужна IBM, но он согласился ее разработать. Чтобы выполнить обещание, он вместе с Полом Алленом купил 86-DOS, продукт компании Seattle Computer, за 50 000 долларов.)

Так же решительно, как разрабатывала новые продукты, IBM начала строить новую бизнес-модель. ПК много выиграл от первой массовой рекламной компании IBM, направленной на индивидуального пользователя. Реализация компьютеров стала осуществляться не только посредством прямых продаж, но и через дилеров и компьютерные магазины. И,

наконец, IBM решила добиться того, чтобы продажа оборудования сама по себе приносила прибыль. В отличие от потребителей-организаций, индивидуальные

пользователи не будут требовать в первую очередь послепродажного обслуживания, апгрейдов, и контрактов на «пожизненную» поддержку системы.

Сравнение бизнес-моделей

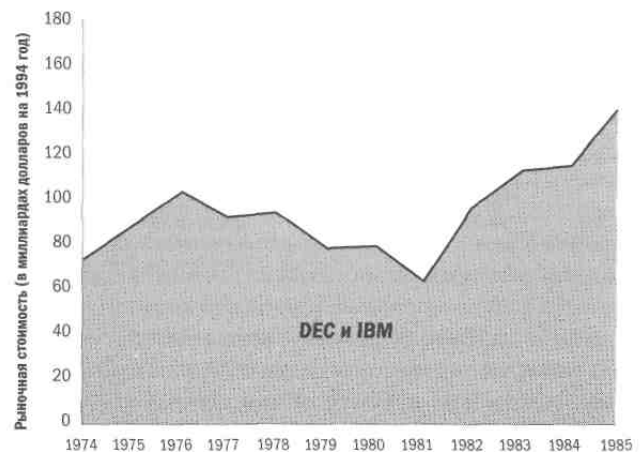
	Бизнес-модель, основанная на мейнфреймах	Бизнес-модель, основанная на ПК
Основные положения	Компьютеры повышают продуктивность коллективной работы	Компьютеры повышают личную продуктивность
Выбор потребителей	Отдел информационных технологии	Индивидуальные пользователи
Охват	Системы стоимостью в миллионы долларов Полная вертикальная интеграция	Машины стоимостью 3000 долларов Отданное на аутсорсинг производство микропроцессоров и операционных систем
Дифференциация	Несовместимость с чужими системами	Открытый стандарт
Удержание созданной ценности	Продажи компьютерного оборудования Сопутствующие контракты на предоставление программного обеспечения и обслуживания	Продажи компьютерного оборудования
Каналы продвижения	Прямые продажи	Прямые продажи Дилерская сеть Розничные продажи

Разработка ПК компанией IBM продемонстрировала, как слон может научиться спринтерскому бегу. Дизайн и испытания нового продукта были готовы уже через 11 месяцев. Первый ПК сошел с конвейера в августе 1981 года. Через три года продажи ПК взлетели с одного миллиона единиц до семи миллионов. К 1984 году ежегодный доход от продаж ПК в отрасли составлял уже 12 миллиардов долларов. IBM занимала 37% рынка. Началась третья волна миграции ценности в отрасли. К середине десятилетия блестящая рискованная идея IBM начала окупаться. Оценив имеющийся у нее портфель бизнес-моделей, компания направила ресурсы на участок наиболее интенсивного роста и теперь начала пожинать плоды этого мудрого решения. В то время как другие корпоративные гиганты, такие как GM, постоянно спотыкались на пути, IBM оставалась единственной западной компанией, способной конкурировать с процветающей индустрией Японии. К 1985 году стоимость IBM достигла 130 миллиардов долларов (рис. 48). В глазах конкурентов, руководителей компаний других отраслей, выпускников бизнес-школ и инвестиционных аналитиков она была наиболее эффективно управляемой организацией в мире.

Ошибка бизнес-модели IBM

Работая над ПК, IBM неожиданно для

себя столкнулась с ловкой компанией-новичком, но разработала более качественное предложение, проявила настойчивость и победила. Однако, блестящим, молниеносным усилием разрушив планы компании Apple, IBM подписала себе приговор.



До 1985 года рост стоимости сопровождал интегрированной модели.

Рис. 48. Рост стоимости в компьютерной отрасли

Контракты, которые IBM заключила с Microsoft и Intel, коренным образом изменили ситуацию в отрасли. В борьбе за высокую прибыль, постоянную клиентуру и большие доходы от послепродажного обслуживания IBM и DEC полагались на уникальность своих операционных систем. Но IBM не настояла на праве эксклюзивного сотрудничества с Intel и Microsoft. Они могли

продавать те же программы, которые разрабатывали для ПК фирмы IBM, другим производителям компьютерного оборудования. IBM больше не держала в своих руках то, за что потребители в конце 80-х готовы были платить дополнительные деньги, — приложения и процессорную мощность. IBM быстро поставила на рынок качественный продукт, но заплатила за это слишком дорогую цену — потеряла стратегический контроль.

Теперь в процветающей отрасли персональных компьютеров стратегический контроль принадлежал Microsoft и Intel. Они владели патентами на комплектующие ПК и устанавливали сроки их разработки, замыкая на себе ценность для потребителя. Несомненно, модель IBM, стандартный комплект оборудования и дисководы тоже имели ценность для пользователя. Но, в отличие от чипов и операционных систем, изготовление машин мог осуществлять практически кто угодно. Это поняли и Intel, и Microsoft, после чего стали продавать свои продукты другим изготовителям компьютерного оборудования. Львиную долю затрат на чипы и MS-DOS поглощали предварительные научно-исследовательские работы; растущие продажи быстро окупили их и стали приносить компании огромную прибыль. Но что более важно, широкое распространение микропроцессоров и операционных систем создало замкнутый круг, когда доля рынка зависела от степени совместимости и наоборот. Чем больше персональных компьютеров получали стандартное обеспечение Microsoft—Intel, тем больше пользователей и авторов программ делали свой выбор в его пользу. Появился стандарт. В отрасли, где раньше царили уникальные, несовместимые системы, впервые появилась общая архитектура.

Стандартизация обратила силу интегрированной бизнес-модели против нее самой. Интегрированные производители, такие как IBM и DEC, создали невероятный рост ценности, разработав компьютерное оборудование и продавая клиентам программное обеспечение и обслуживание по своему усмотрению. Но в мире ПК и открытых систем интегрированные компьютерные гиганты больше не контролировали своих потребителей.

Расщепление потребительских приоритетов

Мир персональных компьютеров все

явственнее принимал другие формы, отличные от мира корпоративных компьютеров. Но пока компании-продавцы пытались адаптироваться в пространстве ПК, значительные изменения происходили в лагере их традиционных потребителей — организаций и крупных предприятий.

В 80-е годы типичная производственная компания с оборотом в 2 миллиарда долларов выполняла все финансовые операции на мейнфрейме. Ее отдел научных разработок, игнорируя взаимоотношения с IBM, купил компьютер VAX. Производственный отдел сделал то же самое. У маркетингового и юридического отделов были текстовые редакторы компании Wang. Все другие административные службы пользовались текстовым редактором MTST фирмы IBM. Документы и данные, которыми обменивались отделы, приходилось перепечатывать, переформатировать, вводить в компьютер заново. Так, одна организация пользовалась 175 рабочими приложениями, большинство из которых были несовместимы друг с другом. За последние 10 лет общие затраты на эту неэффективную систему поднялись до 170 миллионов долларов, создав ситуацию вавилонского смешения языков. Сотрудники стали жаловаться: «Наши компьютеры не могут общаться, и такая несовместимость требует немалых затрат времени, усилий и денег».

Когда у потребителей возникали проблемы с компьютерным оборудованием, интегрированные компании оказывали им техническую помощь. Но длительное сотрудничество с одними и теми же потребителями лишало производителя возможности научиться связывать несовместимые системы друг с другом. Работая с клиентами, лишенными выбора, интегрированные производители потеряли изобретательность. Они предлагали приемлемые, но не выдающиеся решения. Им не хватало делового видения и ориентации на потребителя, чтобы превратить информационные технологии в инструмент повышения эффективности организации. Многие годы эти недочеты не проявляли себя. Если в 80-е клиент IBM получал 80% того решения, которое ему было нужно, он радовался и спешил подписать чек. В конце концов, получить 80% — это лучше, чем списать инвестиции в информационные технологии, сделанные за многие десятилетия. К 1990 году такой подход уже не работал.

Как для организаций, так и для индивидуальных пользователей интегрированная бизнес-модель исчерпала себя. Для индивидуальных пользователей открытый стандарт означал свободу от удушающих объятий производителей компьютерного оборудования. Владельцы ПК радовались наличию широкого выбора не только в базовом оборудовании, но и в программах, поддержке и периферийных продуктах. Клиентам-организациям как никогда нужны были комплексные, высокоэффективные решения и советы. Разочаровавшись в интегрированных компаниях, организации обратились к новому поколению специалистов и консультантов, способных решить их проблемы.



Рис. 49. Эволюция потребностей пользователей компьютеров

По мере удаления от интегрированных производителей организации осознавали истину, давно известную индивидуальным пользователям: не следует использовать все категории продуктов со средним уровнем качества, предоставляемые интегрированными поставщиками. Такая перемена в приоритетах потребителей подорвала фундамент бизнес-модели доминирующих компьютерных компаний (рис. 49). Рост ценности в будущем будет зависеть не от предложения широкого спектра услуг среднего качества потребителям, не имеющим выбора, а от умения делать что-то лучше других. Залогом успеха станет не интеграция, а специализация.

Идет 1990 год. Вы — CEO компании IBM или DEC. Каков ваш следующий ход? Какие шаги нужно предпринять для обеспечения роста ценности и выживания компании? Продолжать производить компьютерное оборудование? Заняться программным обеспечением? Предоставлением услуг? Есть ли способ возвратить часть прибыли, которую захватила Microsoft у производителей оборудования пять лет назад?

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ПОСТАВЩИКИ ВЫХОДЯТ ВПЕРЕД

В 90-е годы существовало две группы потребителей: IT-отделы организаций и индивидуальные пользователи. Крупные IT-отделы по-прежнему пользовались мейнфрейм-мами и мини-компьютерами, но добавили к этому арсеналу высокопроизводительные рабочие станции и связанные по сети ПК. Индивидуальные пользователи отдавали предпочтение исключительно ПК. В некоторых организациях руководители отделов IT относились к обеим группам: они отвечали за крупные универсальные компьютеры и помогали в закупке ПК для сотрудников организации.

Стало ясно, за что каждая из двух групп согласна платить деньги (рис. 50).



Рис. 50. Приоритеты потребителей

Индивидуальные пользователи хотели самого современного программного обеспечения и соответствующей процессорной мощности, низкой цены, надежной сборки и возможности связываться с другими ПК. Отделы IT хотели повышения продуктивности, которое окупало бы инвестиции в компьютеризацию, защиты от устаревания и больше всего — компетентных советов по поводу того, как адаптировать IT-системы к постоянно меняющимся функциям организации. Но и те и другие пользователи понимали, что для реализации своих желаний больше не обязаны обращаться к какому-то одному источнику. Они стали формировать диверсифицированный портфель поставщиков, способных удовлетворить их приоритеты.

Число специализированных поставщиков стремительно увеличивалось. Если в середине 80-х они жались на заднем плане, то сейчас эти компании уже требовали своей доли рынка и создавали капитал, с тем чтобы сделать следующий решительный шаг. Они тоже были прекрасно осведомлены о приоритетах потребителей и знали, как построить свою бизнес-модель, чтобы

удовлетворить их наилучшим образом. Эти решительные, узкоспециализированные фирмы имели все для того, чтобы заработать десятки миллиардов долларов капитализации.

Microsoft

Виртуозом специализации стала компания Microsoft. С конца 80-х годов она обеспечила себе такой небывалый рост прибыли, что ее CEO Билл Гейтс стал самым богатым человеком Америки. Неустанно разрабатывая все более функциональные операционные системы и приложения, Microsoft наглядно показала всем, что будущее отрасли зависит не от оборудования, а от программного обеспечения.

Тем потребительским приоритетом, который изначально открыл возможности для роста компании Microsoft, была необходимость в базовых функциях ПК. В этом отношении MS-DOS компании Microsoft имела первостепенное значение. Кроме того, Microsoft воспользовалась высоким потребительским спросом на базовые приложения (такие как редакторы таблиц и текстов) и специальные программы (например, более сложные пакеты для проведения статистического анализа).

Основой невероятно мощной бизнес-модели Microsoft был контроль над отраслевым стандартом операционной системы. Поскольку IBM поощряла клонирование своих компьютеров (что вызвало стремительный взлет спроса), MS-DOS разошлась тиражом в 100 миллионов копий, установив рекордный уровень продаж среди программного обеспечения.

Следующим стратегическим ходом Билла Гейтса стала концентрация на приложениях для ПК (редакторах таблиц, текстов и баз данных), с использованием контроля над операционной системой. Разрабатывая операционные системы семейства Windows, Microsoft начала писать для них высокоэффективные приложения.

Большинство старых игроков, лидирующих в секторе приложений и обладающих самой большой долей приложений для DOS, инвестировали свои немногочисленные исследовательские ресурсы в разработку приложений к следующей операционной системе, разрабатываемой Microsoft для IBM, под названием OS/2. Microsoft заставила отрасль поверить в то, что именно OS/2, а не Windows станет преемником DOS. Когда

Билл Гейтс наконец выпустил Windows 3.0, а разработки OS/2 так и не были завершены, у разработчиков не оказалось своих версий продуктов под Windows. Воспользовавшись моментом, Гейтс быстро выпустил программу Excel для Windows, которая стремительно вытеснила доминирующий в то время редактор таблиц Lotus 1-2-3, и программу Word для Windows, которая отняла значительную долю рынка у текстового редактора WordPerfect. Затем он купил FoxPro и выпустил программу обработки данных Access, лишив монополии программу DBase компании Ashton-Tate, которая смогла выпустить версию для Windows лишь три года спустя. Сегодня приложения приносят компании Microsoft более половины доходов.

Бизнес-модель Microsoft

Основные положения	Программное обеспечение, а не оборудование станет менее доступным, а потому более прибыльным. Контроль над операционными системами дает возможность получить прибыль в других сферах
Элементы бизнес-модели	Выбор Microsoft
Охват	Операционные системы и приложения
Дифференциация	Контроль над доминирующей в отрасли операционной системой Сотрудничество с независимыми разработчиками
Удержание созданной ценности	Апгрейды Контроль над доминирующей в отрасли операционной системой
Каналы продвижения	Установка операционной системы на новые машины Сотрудничество с независимыми разработчиками

Microsoft завершила свое утверждение в качестве лидера отрасли тем, что стала активно продвигать платформу Windows независимым разработчикам программного обеспечения. Широкий спектр приложений к Windows усилил ее доминирующую позицию, что в свою очередь явилось экономическим стимулом для разработчиков писать программы именно под Windows. Чтобы замкнуть этот круг, Microsoft стала проводить обучение, симпозиумы, собрания и семинары для сотен независимых разработчиков с целью познакомить их со всеми тонкостями Windows и побудить их разрабатывать программы для этой операционной системы. Собственные приложения Microsoft в сочетании со множеством специальных приложений,

разработанных независимыми специалистами, стали серьезным препятствием для проникновения на рынок другой операционной системы.

Завершающим элементом бизнес-модели Microsoft является тщательно продуманная политика поглощения, о чем свидетельствует покупка компаний-авторов DOS, FoxPro и попытка поглощения фирмы Intuit. С момента первого выпуска акций в 1986 году Microsoft стала компанией с самым мощным ростом стоимости в компьютерной отрасли и достигла к 1994 году капитализации в 35 миллиардов долларов.

Intel

Шумиха в средствах массовой информации вокруг Microsoft и ее талантливому владельцу обошла компанию Intel. Но эта калифорнийская фирма, изготавливающая микропроцессоры, тоже стала лидером в своей нише компьютерной отрасли. Приоритеты потребителей, которые Intel сумела увидеть и научилась удовлетворять, были неоднозначными. Когда потребители только начали интересоваться ПК, Intel позиционировала себя как поставщик микропроцессоров для операционной системы DOS. А когда продажи DOS благодаря спросу сотен миллионов пользователей сделали ее рекордсменом среди программ, процессоры Intel стали де-факто стандартом отрасли, который конкурентам оставалось только копировать. Другой причиной роста Intel стала высокая цена, которую клиенты готовы были платить за скорость процессора. Пользователи щедро раскошеливались на более скоростные чипы, позволяющие им устанавливать на свои компьютеры новейшие приложения, ибо самая изощренная компьютерная программа практически бесполезна без соответствующего процессора.

Основой бизнес-модели Intel была самая высокая в отрасли скорость разработки продукта. Под руководством решительного CEO Эндрю Гроува компания инвестировала более 10% выручки в научно-исследовательские разработки. Постоянные усилия компании по поддержанию своей модели, скорости производства и компетенций позволили ей завоевать значительное преимущество, перед которым ее основной конкурент — фирма AMD — оказалась бессильна¹. Невероятные успехи в наращивании скорости работы процессоров заставляли

разработчиков писать программы именно для стандарта Windows-Intel, которому все больше доверяли пользователи.

Такой взлет позволил компании обеспечить себе небывалую стоимость. С 1984 года капитализация Intel выросла более чем в шесть раз и составила 27 миллиардов долларов.

Compaq

Microsoft и Intel мастерски «разобрали» ПК и заработали на отдельных составляющих значительную ценность, воспользовавшись результатами труда оказавшихся не у дел производителей оборудования, таких как IBM. И все же Compaq продолжала процветать в этой нише, которая, казалось, была лишена прибыли.

В свое время успех пришел к Compaq благодаря проницательности ее основателя Рода Каньона. Он понял, что области наибольшего потребительского спроса (программное обеспечение и процессоры) уже захвачены другими игроками (Microsoft и Intel). Соответственно, получение прибыли производителя компьютерного оборудования будет зависеть от его способности выпустить недорогой продукт. Надежность, относительно легкий вес и приличное изображение — вот те блага, за которые готовы были платить потребители.

Вооружившись инновационной бизнес-моделью, основанной на низких затратах, Compaq стала быстро подниматься, попав в список компаний журнала *Fortune* уже на четвертый год своего существования. Успех фирмы определяли три фактора: особые отношения с независимыми дилерами, эффективное руководство и высокая скорость разработки продукта. В начале 80-х годов Compaq сократила среднее время разработки с 12—18 месяцев до 6—9.

В середине 80-х годов успех компании поставил ее перед необходимостью серьезного выбора: остаться производителем типовых дешевых машин или разработать новый уникальный продукт. Compaq выбрала второй путь и за пять лет увеличила свою капитализацию до 5,5 миллиарда долларов.

Но уникальность предложения компании оказалась очень нестабильной. На пике успеха Compaq обнаружила, что дорогу ей перебегают другие производители типовых компьютеров. Сменив в 1992 году руководителя, Compaq успешно реализовала смешанную стратегию: стала

¹ Данные на 1995 год. Прим. ред.

поставлять на рынок дешевый товар с минимальной наценкой за бренд и качество. Чтобы получить прибыль от своей новой стратегии, Compaq резко снизила цены, при этом еще сильнее ужесточив экономию в производстве. В период 1991—1993 годов Compaq сократила численность работников на 15%, а производственные затраты снизила на 52%, в то время как объемы продаж компании выросли с 3,33 до 7,2 миллиарда долларов.

В 1994 году Compaq обошла IBM в производстве ПК (доля Compaq увеличилась с 8% в 1993 году до 10,3% в 1994 году, а IBM снизила свои показатели с 10,8% до 8,5%) и достигла капитализации в 10,3 миллиарда долларов. Полностью пересмотрев роль производителя компьютерного оборудования, компания сумела создать ценность там, где традиционные игроки, такие как IBM, потерпели поражение.

Novell

В 80-е годы скоростные процессоры, экономичное производство компьютеров и эффективное программное обеспечение увеличили капитализацию компаний на десятки миллиардов долларов за счет повышения личной производительности потребителей как в офисе, так и дома. Когда всеобщая компьютеризация охватила США, компания Novell сообразила, что теперь пользователи захотят общаться друг с другом.

Самый большой спрос на комплексные коммуникационные сети возник у крупнейших компаний, которые в начале 90-х годов полностью перестроили свою операционную деятельность. В условиях, когда за все больший объем информации по всему миру стало отвечать все меньшее число людей, сохранение конкурентного преимущества этих компаний зависело от возможности общения. Иными словами, фирмы поняли, что единственным способом окупить вложения в информационные технологии является обеспечение обмена данными между ПК. Ключевым средством связи компьютеров друг с другом станет разработанная под конкретного клиента сеть, а разрабатывать такие сетевые программы взялась компания Novell.

Подобно другим поставщикам специальных программ, Novell создала в высшей степени инновационную бизнес-модель, ориентированную на получение максимальной прибыли от максимального удовлетворения приоритетов потребителей. Важным фактором

бизнес-модели Novell был тщательный выбор потребителей. Когда из среды корпоративных клиентов стали выделяться более мелкие пользователи, Novell направила свои маркетинговые ресурсы на то, чтобы переманить молодых руководителей отделов IT, все еще отдававших предпочтение IBM и DEC, на свою сторону. Именно на самых удаленных постах компьютеризации, в отделах продаж и маркетинга и региональных офисах, вначале утвердились ПК, а затем возникла и потребность в коммуникациях. После того как более крупные и сложные сети стали вытеснять некоторые функции мэйнфреймов и мини-компьютеров, Novell снова направила маркетинговые усилия на IT-менеджеров центральных офисов компаний.

Еще одним ключевым элементом бизнес-модели Novell стало привлечение мощных внешних факторов для усиления доминирующей позиции на рынке своих программных продуктов. Во-первых, для обеспечения стабильного контроля над рынком компьютерных сетей Novell создала обширную группу независимых установщиков сетевых программ, задачей которых было интегрирование продуктов Novell в существующие компьютерные системы клиентов. Проводя практические семинары и общие образовательные курсы, по окончании которых установщики получали сертификат Квалифицированного инженера сетевых систем, Novell выращивала себе эффективных и верных помощников. Такой подход объясняет, почему другим игрокам все еще не удалось выпустить продукт, способный конкурировать с программой Netware фирмы Novell, которая до сих пор занимает 70% рынка сетевых программ¹.

Другим внешним фактором, успешно отработанным Novell, было то, что бывший CEO компании Рей Ноорда называл «со-конкуренция», или сотрудничество с конкурентами. Microsoft, стремясь к абсолютному превосходству на своих рынках, добилась того, что ее стали бояться и ненавидеть другие игроки. В отличие от нее Novell выбрала другой подход, способствуя возникновению своего рода конфедерации компаний, занимающихся компьютерным оборудованием и программным обеспечением, чтобы совместно создавать потребность пользователей в сетевых программах. Например, Novell усиленно поддерживала

¹ Данные на 1995 год. Прим. ред.

новых программных разработчиков Banyan, IBM и DEC в их работе над продуктами, которые более эффективно сочетались бы с предложениями Novell.

Способность Novell увидеть новые потребности пользователя и создать соответствующую бизнес-модель принесла компании небывалый успех. С 1984 года она сумела создать капитализацию в 6,2 миллиарда долларов.

Системные интеграторы

Те же основные приоритеты, которые способствовали успеху Novell, открыли возможности еще одной группе специализированных компаний — системным интеграторам. Они проводили анализ ежедневных потребностей в компьютерном обеспечении и общей долгосрочной стратегии крупных компаний и затем подбирали им подходящую комбинацию компьютерного оборудования и программного обеспечения.

Отделы IT все больше нуждались в услугах системных интеграторов, так как многие продукты компьютерной отрасли стали значительно сложнее и дороже. Менеджерам, выросшим в эпоху универсальных компьютеров, нужен был совет, как организовать непонятную систему под названием «компьютерная сеть» — детище Novell. Компании, занимающиеся слияниями или стремящиеся к глобализации, часто сталкивались с такими потребностями в коммуникации, которые не могли реализовать существующие у них отделы. И, наконец, компании постепенно осознали, что от способности передать нужную информацию нужным людям в нужное время зависит лидерство в отрасли. Такие организации нанимают внешних экспертов для того, чтобы те оптимальным образом подобрали систему IT к их бизнес-стратегии.

Лидеры среди системных интеграторов стали использовать бизнес-модели, которые отличает удивительное разнообразие. Для EDS, которая создала себе сильную позицию на определенных вертикальных рынках, ключевым аспектом стал выбор потребителей (см. главу 11). Arthur Andersen, чтобы связать IT-архитектуру своих клиентов со своей широкой бизнес-стратегией, использовала опыт в финансах, а компания ISSC, принадлежащая IBM, выбрала в качестве механизма окупаемости перекрестные продажи компьютерного оборудования и программного обеспечения IBM. Среди других важнейших элементов

бизнес-моделей системных интеграторов — сотрудничество с целым рядом производителей оборудования и программного обеспечения, умение найти выход из сложных ситуаций и четкая ориентация на клиента.



С 1985 года почти 100 миллиардов долларов стоимости перешли в другие руки. Они утекли от традиционной модели компьютерных компаний к новым, специализированным бизнес-моделям.

Источник: база данных CDI по росту стоимости.

Рис. 51. Миграция ценности

Рост ценности в секторе системных интеграторов измерить сложно, но его отличает стабильность. С 1984 года лидер рынка, компания EDS, создала себе рыночную стоимость в размере 16 миллиардов долларов. Это лишь 10% всего дохода ее материнской компании GM, но в то же время — 25% ее рыночной капитализации. Пытаясь, пусть с опозданием, скорректировать свой бизнес-портфель, IBM усиленно стремится с помощью дочерней компании ISSC создать доходный бизнес.

ЭПИЛОГ

С 1980 года специализированные компании создали более 100 миллиардов стоимости. Оказывая услуги миллионам пользователей и обогащая своих акционеров и сотрудников, они значительно нарастили мощь и влияние (рис. 51).

Но, как показывает опыт крупных интегрированных фирм, ситуация в конкурентной среде компьютерной отрасли меняется необыкновенно быстро. Если специализированные компании не смогут уследить за изменчивыми приоритетами своих потребителей и появлением новых бизнес-моделей, их ждет быстрый и болезненный переход из состояния стабильности в фазу оттока ценности.

Какие изменения могут представлять

угрозу для сегодняшних лидеров? У Microsoft сейчас появились два серьезных конкурента, претендующие на ее контроль над операционными системами: операционная система Warp фирмы IBM и лицензированная компанией Apple система Macintosh, которая уже имеет стабильную репутацию среди миллионов индивидуальных пользователей. Novell нужно позаботиться о том, чтобы система кооперации с конкурентами не потеряла стратегический контроль над ключевым элементом ее программ. Но прежде чем волноваться об угрозе со стороны членов своей же конфедерации, Novell должна противостоять вторжению в свою нишу сетевых программ компании Microsoft. Рост стоимости Intel целиком зависит от того, сумеет ли она удержать лидерство в секторе производства процессорных чипов. Но здесь серьезную опасность представляет альянс IBM, Apple и Motorola, которые пытаются создать альтернативную архитектуру, способную вытеснить с рынка предложения Intel. В среде системных интеграторов растущий спрос вызвал появление новых конкурентов; как следствие, ведущие игроки оказались перед лицом угрозы снижения прибыли и превращения их продукта в биржевой товар.

В весьма сомнительном положении оказались экономичные производители компьютерного оборудования, такие как Compaq. Пока не ясно, сумеют ли эти фирмы разработать стабильную формулу дифференциации. Как утверждают Раппапорт и Халеви в одной из своих блестящих статей, опубликованной в *Harvard Business Review*, компьютерная отрасль в будущем может отдать предпочтение программному обеспечению, оставив лидерам производства оборудования лишь воспоминания о прошлых победах. Покупка весной 1995 года компанией IBM фирмы Lotus показывает, что она научилась извлекать уроки из своих ошибок.

ПОЛЕЗНЫЙ УРОК: КОМБИНАЦИИ

В компьютерной отрасли ценность стремительно и мощно мигрировала от интегрированных бизнес-моделей к специализированным. Движущей силой этого процесса явилось серьезное расслоение приоритетов, причиной которого стало расширение потребительской базы. В начале 80-х годов в мир компьютеров ворвались миллионы индивидуальных пользователей с новыми потребностями и

приоритетами. В то же время изменились приоритеты и старых клиентов отрасли, а предложения интегрированных компаний так и остались в прежнем виде.

Этой возможностью воспользовалась целая армия специализированных компаний, которые и заняли лидирующее положение в отрасли. Microsoft, Intel и Compaq «разобрали» ПК по составляющим, получив огромную стоимость за счет концентрации на одной конкретной области. EDS и Novell преуспели, угадав, за что пользователи компьютеров будут готовы платить в будущем.

Какие же уроки могут извлечь для себя менеджеры из этого сценария миграции ценности? Во-первых, изменения в потребительской базе могут пойти по меньшей мере в двух направлениях. Появление большого числа новых потребителей может принести с собой новые приоритеты (например, появление индивидуальных пользователей). Кроме того, возникновение новых приоритетов у старых клиентов может подорвать успех до этого непобедимой бизнес-модели (уход клиентов-организаций). Во-вторых, фирмы, находящиеся в переходном периоде, ни на минуту не должны упускать из виду настоящий источник стратегического контроля. Разработка компанией IBM персонального компьютера в рекордные сроки была чрезвычайно успешным шагом, но он не стал для IBM долгосрочным источником создания ценности, потому что она отдала производство процессоров компании Intel, а написание программ — Microsoft. И, наконец, серьезное перераспределение ценности между компьютерными компаниями является предупреждением всем игрокам, давно утвердившимся на своих рынках: во времена перемен внимательно проанализируйте свой портфель бизнес-моделей и быстро перебросьте ресурсы с тех, что были успешными в прошлом, на те, которые имеют наибольший потенциал для будущего.

НАЧАТЬ СНАЧАЛА

К 1985 году интегрированные гиганты компьютерной отрасли уже обзавелись обширным опытом взаимоотношений внутри отрасли, талантливыми сотрудниками и финансовыми ресурсами. И все же в последующие 10 лет они понесли огромные потери в стоимости и утратили лидерство в отрасли. Что они могли бы предпринять для сохранения своих масштабных завоеваний

прошлых лет?

Несмотря на сдерживающее влияние коллективной памяти, у компании DEC были все шансы стать разработчиком и распространителем персонального компьютера. Ее культура основывалась на работе с новыми потребителями и предоставлении компьютерных услуг индивидуальным клиентам, в отличие от игроков рынка мейнфреймов.

Но не DEC, а IBM разглядела потенциал ПК и провела блестящую кампанию по стремительному выводу на рынок нового продукта. Однако, когда ПК уже занял прочную позицию, IBM могла бы — и должна была бы — вновь взять в свои руки производство процессорных чипов и операционных систем, что она сейчас запоздало пытается сделать, используя альянс с Apple и Motorola.

Когда растущая мощь Intel и Microsoft отрезала IBM путь назад, компания могла бы сконцентрироваться на своем опыте производства компьютеров и стать экономичным изготовителем и дистрибьютором оборудования для ПК. Возможно, самым эффективным способом создания ценности для компании стало бы ее превращение в первого действительно высококлассного системного интегратора и IT-провайдера — для этого она обладала необходимым опытом технической поддержки и обслуживания компьютеров. Ведь именно IBM, а не EDS выиграла в 1989 году контракт на аутсорсинг услуг фирмы Kodak. Завоевание лидирующей позиции на рынке системных интеграторов и сетевых коммуникаций, возможно, было даже более реалистично для DEC. Никто не обладал таким опытом работы с сетевыми системами и бесчисленным множеством маленьких представительств организаций, как DEC.

Трагедия интегрированных компаний-гигантов заключалась в том, что они обладали мощнейшими активами в виде огромных свободных средств, множества талантливых сотрудников и опыта, накопленного годами предоставления пользователям пакетов услуг. Если бы они так же чутко реагировали на любое изменение в приоритетах потребителей, как новые игроки, и IBM, и DEC смогли бы найти один-два аспекта, на которых нужно сконцентрировать усилия, развили бы нужные компетенции и стали специализированными компаниями. Такой ход позволил бы им сохранить ценность — великопечное достижение в эпоху ее массового перераспределения. Но еще

важнее то, что в этом случае они бы заняли удобную позицию в преддверии следующего витка роста ценности в отрасли.

Возможно, самый интересный шанс изменить ход игры в компьютерной индустрии принадлежал Apple. В начале 80-х годов ее принципиально новая операционная система Macintosh создала непревзойденную ценность для потребителя — и это за шесть лет до появления Windows компании Microsoft. В то время в Apple шел жаростный спор о том, нужно ли лицензировать эту операционную систему и становиться программным специалистом. Но команда Джона Скалли решила, что компания должна остаться производителем оборудования, и тем самым отправила ее на периферию компьютерной отрасли.

Если бы в середине 80-х было принято другое решение, то вместо Microsoft компания Apple сегодня была бы лидирующим поставщиком операционных систем и приложений, лидером отрасли и мощнейшим двигателем роста ценности. Запоздало, решив исправить свою ошибку, Apple в 1994 году начала лицензирование операционной системы Macintosh.

ПРИМЕНЕНИЕ В ДРУГИХ ОТРАСЛЯХ

Получиться на примере миграции ценности в компьютерной отрасли следовало бы любой компании, потребительская база которой может стремительно вырасти благодаря появлению новых технологий (как в компьютерной отрасли), либо изменению в государственном регулировании (как в индустрии авиаперевозок), либо демографическим переменам (как в бизнесе торговых центров), либо новшествам в инфраструктуре (появление авторесторанов). Кроме того, полезные уроки из опыта компьютерной отрасли могут извлечь старые игроки, имеющие богатые ресурсы, обширные знания и опыт, но не чувствующие необходимости направить их по новым каналам для обеспечения будущего роста ценности. Под руководством Роберта Аллена AT&T сейчас эффективно наращивает компетенции, необходимые для специализации в области дорогостоящих бизнес-решений, а именно — связывании телефонных, телевизионных и компьютерных сетей. Наблюдается ли подобная активность у почтенных гигантов таких отраслей, как электроэнергетика, химическое производство, интегрированные финансовые услуги?

Урок миграции ценности в компьютерной отрасли касается не только оборудования и

программ. Он показывает долгосрочную эволюцию потребительских приоритетов и разочарований: потребности в автоматизации расчетов; разочарование в централизованной компьютеризации; разочарование в компьютеризации по отделам; разочарование в уникальных, несовместимых с другими системах, в текстовом (в отличие от графического) интерфейсе, в отсутствии коммуникации, в

отсутствии интегрированных решений, в отсутствии глобальной поддержки...

Чтобы понять это, нужно научиться мыслить по-новому. Нужно видеть эволюцию отрасли через призму мыслей и кошельков потребителей. Это непросто. Но любой, кому это удастся, получит невероятное конкурентное преимущество в любой ситуации миграции ценности.

Глава 10. От традиционных продаж к дистрибуции с низкими издержками

— Становится ли цена товара определяющим фактором выбора для клиентов?

— Успевает ли мой товар или услуга за растущей искушенностью моих потребителей!

— Использует ли моя компания механизм прямых продаж? Почему? Какие изменения произошли с потребителями с тех пор, как был введен этот механизм?

На протяжении почти всего XX века бизнес находился в руках производителей. Технология массового производства, разработанная Генри Фордом, радикально повысила производительность. В результате снизилась себестоимость товаров, открыв массу новых возможностей для потребителей. Производственные инновации и обеспеченная ими всеобщая доступность товаров десятки лет стимулировали рост стоимости. Значение таких функций, как сбыт, сохранялось, но было второстепенным. В цепочке создания ценности центром притяжения оставалось производство.

В это время классическим механизмом реализации были прямые продажи. И хотя такие продажи обходились дорого, производители могли себе это позволить благодаря очень высоким прибылям. Среди основных функций продаж преобладали обеспечение базовой информации о продукте и осуществление контакта с производителем. И потребители платили за это. Предоставляя такие услуги, отдел продаж стимулировал спрос, а в мире высокой прибыли нарастающий спрос оказывает серьезное воздействие на ее уровень и рост.

Традиционный механизм прямых продаж не отличается экономичностью. Здесь нет ни опыта, ни системы поддержки, которые могли бы стать основой для предоставления потребителям комплексных решений. Прямые продажи являются механизмом предоставления среднего уровня услуг и информации о продукте тем потребителям, которых этот уровень устраивает. Во времена доминирования продукта именно таким образом создавалась ценность (рис. 52).

В конце 70-х годов приоритеты потребителей начали меняться. Как индивидуальные, так и корпоративные клиенты были уже знакомы с определенными классами продуктов и сами

хорошо в них разбирались, поэтому им больше не нужны были те услуги и информация, которые предоставляли торговые агенты. Потребителям нужен был продукт, и ничего больше. По низкой цене. И пока традиционные производители игнорировали эти немаловажные тенденции, дистрибьюторы активно экспериментировали с новыми, экономичными бизнес-моделями.



Рис. 52. Провал системы среднего уровня

Самый наглядный пример такого изменения потребительских приоритетов и умелого реагирования на него компаний, опирающихся на дистрибуцию, показал мир персональных компьютеров. В 1983 году большинству американских потребителей для покупки ПК нужна была консультация представителя компании-производителя. А к концу 80-х для многих покупателей приобрести компьютер стало так же легко, как стереосистему. Эта растущая группа потребителей уже не хотела платить дополнительные 500 долларов за торгового представителя и пакет базовой информации о продукте. Они отказывались от услуг

розничных компьютерных магазинов и местных офисов компании IBM и покупали компьютеры по телефону.

Этим с успехом воспользовалась компания Dell и чуть позже фирма Gateway 2000. Пока их конкуренты, такие как IBM, продолжали заниматься традиционными продажами, новые игроки создавали миллиарды долларов рыночной стоимости, давая потребителям то, что тем было нужно: качественные товары по низким ценам.

Растущая искушенность покупателей и озабоченность ценой, сокращающийся спрос на информацию и поддержку слились в основополагающий фактор розничных продаж и продаж в секторе B2B. В фармацевтической, химической отраслях, в сфере финансовых услуг традиционные предложения больше не нуждались в информационном сопровождении. Бизнес-модель, основанная на низкозатратной дистрибуции, которую используют такие компании, как Wal-Mart, The Home Depot, Medco, Costco и Charles Schwab, позволила своим обладателям правильно отреагировать на перемены, создав значительный рост ценности и заставив центр притяжения в цепочке создания ценности сместиться в сторону дистрибуции.

Однако искушенные, ищущие низких цен потребители и дистрибьюторы, реализующие товары по низким ценам с использованием новаторского подхода, представляли лишь один фланг оппозиции методу традиционных продаж. Другой ее фланг стали формировать клиенты, требующие не сокращения, а, напротив, расширения услуг со стороны продавца. Для них ценность представлял не продукт сам по себе, но целостная система, в которой он был лишь одним из элементов. Таким потребителям нужны были не продукты, а решения.

Все больше компаний разрабатывают бизнес-модели, которые смогут удовлетворить потребность клиентов в решениях. В розничной торговле — Nordstrom комбинирует уникальный ассортимент продуктов, удобное планирование магазина, первоклассное обслуживание и систему безоговорочных возвратов, позволяющую исключить разочарование от покупки. В секторе информационных технологий — EDS создала миллиарды долларов акционерной стоимости, став стратегическим партнером своих клиентов, а в некоторых случаях целиком взяв на себя все задачи

компаний-потребителя, связанные с информационными технологиями. Такие провайдеры высококлассных решений взяли за основу традиционные продукты и услуги, но расширили предложение, включив в него полную информацию, консультации и сопутствующую поддержку.

Традиционные продажи оказались отодвинутыми на задний план дешевой дистрибуцией и провайдерами высококлассных решений. Совокупность этих новых направлений привела к тому, что система среднего уровня провалилась. Отрасли одна за другой становятся свидетелями того, как ценность утекает от традиционного механизма продаж либо к низкозатратным каналам, либо к индивидуализированным решениям. Эти две новые бизнес-модели бросают вызов доминирующему механизму продаж, возникшему в эпоху массового производства, и создают новые двигатели роста ценности.

ДИСТРИБУЦИЯ С НИЗКИМИ ИЗДЕРЖКАМИ

Эта глава посвящена новой модели дистрибуции с низкими издержками. Рассмотренные в ней пять примеров продемонстрируют, как дистрибьюторы заменили традиционные каналы продаж в розничной торговле, сферах продуктов питания, финансовых услуг, персональных компьютеров и закупках. В каждой отрасли инновационные бизнес-модели начали совмещать знания, имеющиеся у потребителей, сложные системы управления издержками и передовую логистику, для того чтобы забрать ценность у традиционных каналов продаж.

Wal-Mart

Несмотря на то, что успех Wal-Mart обычно приписывают экономическому преимуществу компании над традиционными магазинами розничной торговли, обеспечен он был в первую очередь значительным сдвигом в приоритетах большого сегмента покупателей. В течение двадцати лет цена для них приобретала все большее значение. Если в 1970 году сумма налогов и медицинских и социальных страховых выплат составляла 25% семейного бюджета, то в 1990 году ее доля увеличилась до 34%, в результате чего покупательская способность семьи со средним достатком существенно снизилась. На пользу бизнес-модели Wal-Mart пошло и значительное изменение образа жизни. С увеличением пенсионного возраста и

удвоением числа работающих женщин сократилось время, которое семьи могли уделять совершению покупок.

На эти тенденции Wal-Mart отреагировала тем, что обеспечила людям доступ к недорогим товарам базового ассортимента, производимым известными в стране компаниями. Она построила гигантские магазины площадью 10 000 квадратных метров и за счет этих огромных размеров потеснила небольшие магазины старых компаний. Низкие цены в магазинах Wal-Mart положительно сказались на финансах потребителей: многим из них они позволили значительно сэкономить. Собрав несколько товарных категорий под одной крышей, Wal-Mart значительно облегчила шоппинг, сократив количество времени, которое покупатели проводили в магазинах, в среднем на 2 часа в неделю. Разместив свои магазины — более 1000 — в пригородах,

компания избежала столкновения с другими лидерами розничной торговли.

Еще одним важным фактором успеха Wal-Mart стало постоянное стремление к снижению расходов. К 1970 году она уже использовала звездообразную сеть распределения товаров по своим магазинам. В 1978 году начала автоматизировать свои центры дистрибуции. Спустя пять лет компания запустила спутниковую систему, позволяющую контролировать отгрузки и заказы. К 1984 году Wal-Mart ввела у себя электронную систему обмена данными. Для каждого такого нововведения использовались самые современные технологии и системы, и каждое из них способствовало снижению доли операционных затрат даже при условии, что Wal-Mart предлагали более низкие цены по сравнению с традиционными магазинами.

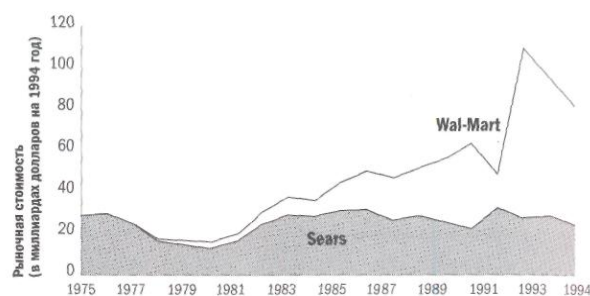
Бизнес-модель Wal-Mart

Основные положения	Экономия денег и времени - основной критерий для покупателей Выбрать и закрепить за собой неохваченный сегмент потребителей
Элементы бизнес-модели	Выбор Wal-Mart
Потребители	Жители пригородов со средним и низким доходом
Охват	Максимально широкий ассортимент товаров по сниженным ценам
Дифференциация	Низкие цены Широкий ассортимент товаров
Закупки	Агрессивные, масштабные закупки, позволяющие получить скидку от производителей за счет больших объемов
Система операционной деятельности и производства	Эффективная логистика, распределение и механизм возврата товара
Организационная структура	Участие сотрудников в акционерном капитале

Частично успех пришел к Wal-Mart благодаря тому, что она сознательно и упорно перестраивала свой бизнес. В 1983 году компания создала новую бизнес-модель: Sam's Clubs. Wal-Mart обнаружила, что в сегменте потребителей, ориентированных на дешевый товар, существовал подсегмент, стремящийся к еще более низким ценам. Магазины Sam's Clubs обслуживали именно таких покупателей, предлагая те же товары, но оптом. В них не было красивых витрин и консультантов. Цены были ниже, прибыль меньше, но покупатели приходили за покупками только сюда — и конкурировать с этой сетью было невозможно.

Логистика Wal-Mart, ее система закупок и постоянное стремление к доработке своей бизнес-модели полностью изменили мир розничных продаж. В то время как традиционные магазины, такие как Sears, JC Penny и Mays пребывали в стагнации, Wal-Mart заработала больше трети всего дохода, полученного в розничном секторе за

прошедшие десять лет (см. рис. 53).



Источник база данных CDI по росту стоимости.

Рис. 53. Бизнес-модели Sears и Wal-Mart Aldi

Aldi

Подобный феномен наблюдался в последние десять лет в Европе в сфере торговли продуктами питания. В 70—80-е годы традиционные продуктовые магазины обнаружили, что устаревают на фоне появляющихся гипермаркетов — больших магазинов, которые продавали самые разнообразные продукты под одной крышей, предлагая свежий товар, привлекательные цены и широкий ассортимент предметов

домашнего обихода. Бизнес-модель гипермаркета создала ценность за счет того, что удовлетворила приоритеты потребителей низкими ценами и возможностью купить все в одном месте.

Однако в 90-х годах стремление потребителей к еще более низким ценам привело к появлению дискаунтеров¹. До 1980 года их бизнес-модель существовала только в Германии — именно там возникла сеть Aldi. Первый магазин открылся в 1948 году и в экономически ослабленных, разоренных войной районах страны стал очень популярным. Немцы, не располагающие большими финансовыми возможностями, и без того известные своей экономностью, начали закупать продукты в небольших магазинах Aldi. Эти магазины предлагали ограниченный ассортимент и удовлетворительное качество, но цены были исключительно низкими. Сегодня качество остается приемлемым, но благодаря росту числа магазинов в сети они стали доступнее, а по ценам им по-прежнему нет равных. Даже состоятельные потребители делают покупки в Aldi, потому что в Германии, как говорят немцы, «бедные вынуждены экономить, а богатые хотят экономить».

У бизнес-модели Aldi есть несколько отличительных черт, которые определяют успех компании. В отличие от гипермаркетов или обычных продуктовых магазинов, магазины Aldi невелики, не отличаются красивым декором и располагаются в городах. Средняя площадь магазина — 800 квадратных метров. Ассортимент продукции, как правило, не превышает 600 наименований, большинство которых относится к категории продуктов с большим сроком годности (хозяйственные товары, консервы, снеки и замороженные продукты). Стратегической целью компании является снижение риска порчи и реализация товара до наступления срока оплаты поставщику (см. рис. 54).

Дисконтные магазины очень внимательно следят за накладными расходами. На работу принимаются только те, кто не состоит в профсоюзе; в их обязанности входит как работа на кассе, так и раскладывание товара на полках, и мытье полов. Обслуживание потребителей сведено к минимуму, трудовые затраты составляют 3,5% от объема продаж — по сравнению с 6% в традиционных супермаркетах. Товар выставлен в упаковочных коробках. Очень

мало красивых витрин. Складских рабочих нет, чеки не принимаются. Реклама отсутствует полностью. Сети магазинов, подобные Aldi, рассчитывают на добрую славу и присутствие на рынке. Экономия на накладных расходах создает значительное преимущество в экономичности. В стандартном городском магазине Aldi доход от продаж на человеко-час составляет 2500 долларов, в то время как в супермаркетах он равняется 1900 долларам. В результате Aldi держит самые низкие цены в городе — и удовлетворяет основной приоритет современных покупателей.

В 1979 году Aldi начала наступление на другие европейские рынки. В конце 80-х компания осваивала Великобританию и Францию, где бросила вызов гипермаркетам, построив магазины в бедных районах, опустошенных экономическим спадом. В условиях безработицы, снижения семейных доходов и растущего беспокойства о будущем новые магазины быстро привлекли французских потребителей. Начав покорение международных рынков, Aldi попыталась модифицировать свою бизнес-модель для обеспечения большего соответствия специфике местных покупателей. Например, во Франции Aldi сделала больший упор на свежие продукты.

С 1988 года, когда Aldi открыла во Франции свой первый магазин, по 1994 год число их росло ежегодно на 74%. Так же стремительно происходило проникновение на европейский рынок других дисконтных сетей, таких как Lidi & Schwarz и KwikSave. Гипермаркеты медленно реагировали на появление новых игроков. В статье, посвященной дискаунтерам, опубликованной в The Economist, отмечалось, что «их небольшой размер, дешевое оформление и отсутствие в ассортименте известных брендов стало причиной того, что во Франции их сначала не приняли всерьез». Ослепленные собственным успехом, гипермаркеты не замечали происходящих в потребительской среде перемен. В 1990 году французская сеть гипермаркетов Carrefour наконец сделала ответный ход, основав Europe Discount — свой вариант дисконтной модели. В последующие два года еще один гипермаркет, Continent, открыл сеть дискаунтеров под названием Dia.

¹ Магазин с ограниченным ассортиментом, низкими ценами и минимальным уровнем комфорта. *Прим. пер*

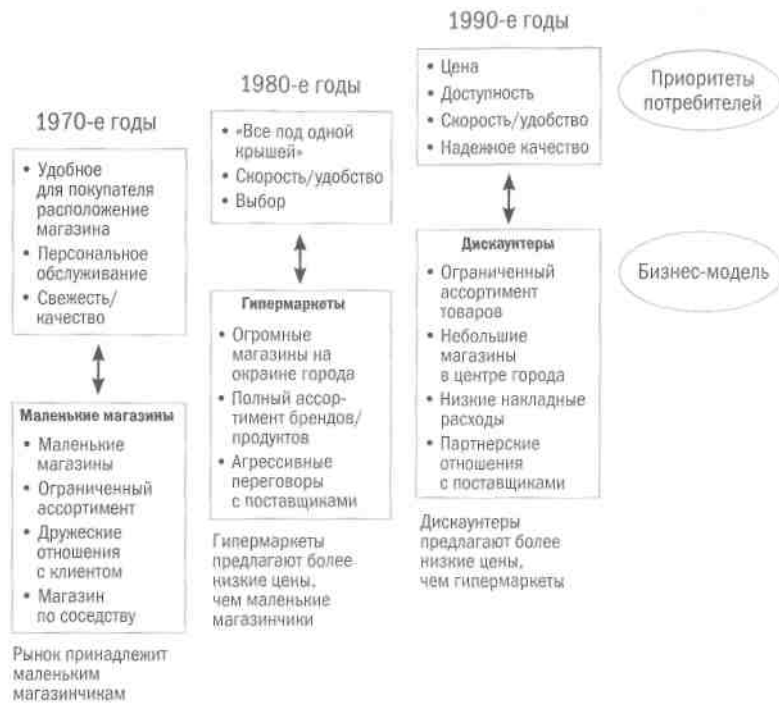
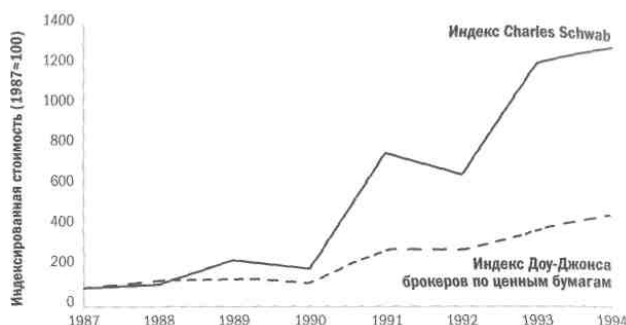


Рис. 54. Приведение бизнес-модели в соответствии с потребительскими приоритетами

Charles Schwab

Один из наиболее ярких примеров своевременного появления бизнес-модели дешевой дистрибуции в ответ на рост искушенности потребителей продемонстрировала сфера финансовых услуг. Пока продажа акций и облигаций индивидуальным клиентам оставалась прерогативой брокерских контор, оказывающих полный спектр услуг, брокер из Сан-Франциско Чарльз Шваб сделал мир Wall Street открытым для массового клиента — по очень доступным для потребителя ценам. С 1990 года акционерная стоимость компании Schwab увеличилась почти в пять раз и превысила 1,5 миллиарда долларов, значительно превзойдя индекс Доу—Джонса, составленный из акций инвестиционных компаний (см. рис. 55).



Источник: база данных CDI по росту стоимости, Dow-Jones.

Рис. 55. Charles Schwab и индекс брокерских фирм — сравнение

Подобно компаниям других отраслей, возможность выйти на рынок Schwab получила благодаря изменению состава потребителей. В 80-х годах интерес населения к финансовым рынкам резко вырос. Значительное распространение средств массовой информации, касающихся бизнеса и финансов, явилось одновременно и показателем, и стимулом искушенности американских инвесторов. Более миллиона человек купили книгу Питера Линча «Переиграть Уолл-стрит» — доступно написанное практическое руководство, в котором автор заявляет, что человек с улицы имеет все возможности для успеха на бирже. Деловые журналы, такие как Forbes, Fortune, Business Week и The Economist, заметили, что продажи индивидуальным читателям снизились, так как Интернет предоставляет людям гораздо более широкий спектр информации о компаниях и рынках.

Рост искушенности индивидуальных инвесторов совпал с появлением двух других тенденций: во-первых, с усилением

беспокойства поколения демографического взрыва о своем финансовом будущем, а во-вторых, с продолжением игры на повышение, вызывающей снижение доходов от акций и взаимных фондов более консервативных инвестиционных механизмов. Все это вместе — растущая искушенность, беспокойство о сбережениях и инвестициях и благоприятные рыночные условия — привлекло даже тех, кто никогда не рисковал на открытом рынке, ограничиваясь хранением средств на сберегательных счетах.

Но рост знаний о принципах инвестирования сказался и на тех владельцах капитала, которые уже вышли на рынок, пользуясь услугами дорогостоящих брокерских фирм, оказывающих полный спектр услуг. По мере того как у таких клиентов росла уверенность в своих инвестиционных способностях, все большее их число приходило к выводу, что они платят за услуги, в которых больше не нуждаются. Роза Вундер, торговый представитель компании Pitney Bowes, — типичный пример недовольного потребителя. «Мне не нужен брокер, — говорит она. — Я не хочу вести беседы с живым человеком. У меня на это нет времени. Я знаю, что мне нужно делать, — мне просто не хватает на это средств».

Charles Schwab сумела отреагировать на приоритеты обеих групп потребителей. Основой предложения компании Schwab стала помощь клиентам в самостоятельном проведении операций по торговле ценными бумагами и инвестированию. Schwab предлагала не консультации по инвестированию, а доступ к рынку. Schwab не тратила средств на содержание дорогостоящего штата консультантов — что сделало ее владелицей более дешевой организационной структуры, чем брокерские дома с полным спектром услуг, и позволило снизить размер комиссионных. Операции по продаже небольшого количества акций, которые в обычных конторах обходились в 75 долларов, в Schwab стоили не больше 39 долларов.

Такие привлекательные цены немедленно увеличили численность клиентов фирмы. В 1980 году дисконтным брокерам принадлежала лишь крошечная доля всех розничных продаж акций. К середине 90-х годов они владели уже 14% продаж. К концу десятилетия эта цифра предположительно должна увеличиться до 20%. Ценность мигрирует от традиционной модели брокерской конторы к новой бизнес-модели

дисконтного брокера. Имея 44% рынка дисконтных брокерских услуг, Schwab может получить самую большую выгоду от этого процесса миграции ценности.

Ключевым фактором успеха Schwab стало постоянное обновление своей бизнес-модели. Осознав, что потребители ищут не совета, а реализации своих собственных финансовых стратегий, Schwab стала регулярно выводить на рынок новые предложения, позволяющие индивидуальным инвесторам улучшить эффективность своих финансовых операций. В 1989 году компания предложила систему торговли по телефону; в 1993 году — программу StreetSmart для Windows, которая позволяла клиентам участвовать в торгах посредством модема; в 1994 — выпустила Custom Broker, систему телефонного, факсового и пейджингового обслуживания для активных игроков на бирже.

Наверное, самой важной новаторской находкой Schwab стала система OneSource — собрание сотен самых разных взаимных инвестиционных фондов, управляемых десятками специалистов по регулированию денежных операций. Система OneSource, или «финансовый Wal-Mart», как его окрестил The New York Times, превратила дисконтного брокера в одного из трех ведущих дистрибьюторов фондов взаимных инвестиций в стране. Используя механизмы маркетинга и дистрибуции, Schwab смогла резко увеличить обороты и превратилась в центр влияния в отрасли. Во второй год работы система OneSource забрала 6,4% всех продаж на фондовом рынке, осуществляемых брокерами.

Бизнес-модель Charles Schwab

Основные положения	Индивидуальные инвесторы быстро научились работать с основными финансовыми инструментами Можно разделить финансовые консультации и доступ к рынку
Элементы бизнес-модели	Выбор Charles Schwab
Выбор потребителей	Более опытные индивидуальные инвесторы
Охват	Многочисленные финансовые инструменты (акции, взаимные фонды, индексные фонды) Многоканальный доступ и информация (общедоступная информация, телефон, факс, пейджер, ПК)
Дифференция	Цена

ция	Выбор (OneSource)
Удержание созданной ценности	Комиссионные (получаемые от индивидуальных инвесторов) Сборы (получаемые от взаимосберегательных фондов)
Закупки	Агрессивные переговоры со специалистами по регулированию денежных операций по поводу размеров сборов и сохранению в тайне имен инвесторов

И дисконтные брокерские услуги, и продажа долей взаимных фондов продолжают активно приносить прибыль и создавать акционерную стоимость. Маржа Schwab составляет 90% от комиссионных с каждой сделки выше уровня безубыточности, который составляет 22 400 сделок в день. В феврале 1994 года средний показатель компании был 38 000 сделок в день. Хотя от продаж долей во взаимных фондах компания получает меньшую прибыль, она имеет здесь более стабильный доход. В 1994 году, когда прибыли большинства брокерских контор упали на 30%, у Schwab рост прибыли сохранился. В то время как акции инвестиционных компаний упали на 20%, Schwab увеличила свою акционерную стоимость.

W.W.Grainger

Успех Wal-Mart был обеспечен стремлением потребителей одновременно к низким ценам и возможности быстрого приобретения нужных в хозяйстве вещей. В крупных промышленных компаниях имеется аналог Wal-Mart — компания, специалисты по закупкам которой заключают договора на поставку по так называемому принципу ТРЭ (техобслуживание, ремонт, эксплуатация). Сюда входит все, начиная от запчастей и заканчивая промышленным отбеливающим средством. Корпорация, которая покупает сразу и тяжелое промышленное оборудование, и чистящие средства, ничем не отличается в своих потребностях или стремлении к низкой цене от потребителя, который в одном магазине покупает холодильник и освежитель воздуха. Времени на покупку товаров категории ТРЭ требуется гораздо больше, чем они стоят. Поэтому закупочная цена составляет лишь малую долю тех средств, которые компания тратит на их приобретение.

Когда в 80-е годы бюджетная политика американских компаний подверглась пересмотру с акцентом на снижении издержек, закупки стали одной из стратегических функций. Компании начали заключать партнерства и альянсы с

продавцами, вводя электронный обмен данными. Менеджеры по закупкам в основном концентрировались на крупных товарах и продавцах, но не упускали из виду и издержки, связанные с закупками обычных мелких товаров. В поисках эффективного решения им пришлось потрудиться.

Сложность поиска была обусловлена самими свойствами закупок категории ТРЭ: тысячи разных поставщиков предлагают тысячи разных товаров. Еще больше осложняет ситуацию то, что решения о закупках принимаются на заводах на местах. В таких условиях было практически невозможно ни сформировать экономический рычаг для закупок, ни консолидировать и усилить эффективность покупательской инфраструктуры. Дальнейшую сложность представлял широкий диапазон потребностей в закупках. Срочно требующуюся запчасть лучше было покупать у местного поставщика. Потребность в закупке чистящих средств можно было просчитать заранее, поэтому их доставку можно было спланировать и оптимизировать.

Решение предложила компания W.W.Grainger. Она собрала 1100 поставщиков и 73 000 товаров в одном каталоге и стала первой фирмой, продающей товары категории ТРЭ в одном месте. С 1983 по 1993 год она создала 2 миллиарда долларов стоимости.

Такая система одного магазина позволила потребителям одновременно выходить на всех нужных продавцов, что существенно сократило время и документооборот, требующиеся для выполнения закупок. Кроме того, в этом случае клиенту выставлялся только один счет, и ему уже не нужно было проводить сотни отдельных транзакций. Связав все закупки в один заказ по почте, Grainger смогла сократить издержки и временные затраты своего промышленного покупателя.

Для оптимизации доставки Grainger разделила свою систему на сегменты и классы. Она открыла три региональных распределительных центра, которые эффективно осуществляли поставку товара в 300 местных центров — магазины, где всегда был запас ходовых товаров на случай срочной необходимости и имелась возможность сделать заказ того, чего на складе нет. Местные центры располагались не далее чем в 20 минутах езды от большинства клиентов. Общая система дистрибуции удовлетворяла приоритеты наиболее крупных потребителей и

обеспечивала периодическое пополнение запасов. Консультационная служба предоставляла поддержку покупателям. Grainger вложила много средств в новейшую информационную систему, заботясь о главном — эффективном использовании коммуникационных систем, основанных на спутниковой связи и обеспечивающих общение между собой местных магазинов, распределительных центров и поставщиков. Такая система, а также работа с продавцами через распределительные центры, позволяла быстрее реализовывать товар со склада, сокращала объем мертвого капитала и повышала качество обслуживания. Эти факторы позволили Grainger сократить издержки настолько, что компания снизила цены, не жертвуя при этом прибылью.

Хотя Grainger наращивает объемы за счет низких цен, ее экономическое преимущество и прибыль основываются больше на способности снизить издержки на обслуживание потребителей, чего не могут сделать производители. Экономика производителей базируется на концентрации и неоднородности контингента их клиентов, когда один клиент может закупить продукции на 100 000 долларов в год, а другой — на 50 долларов. Система дистрибуции производителя не приспособлена для обслуживания какого-нибудь одного типа клиентов и никогда не сможет достичь такого масштаба в работе с мелким клиентом, чтобы покрыть возникающие в этой связи издержки.

Контраст в размере компаний-клиентов характерен для многих отраслей, причем он может быть весьма разительным. Одна фирма обнаружила, что затраты на обслуживание крупного клиента составляют 12% от дохода с продаж; а на небольшого клиента требуется 46%. Перенесение опыта Grainger на закупки в других отраслях создаст значительные возможности для нового роста ценности на ближайшие 20 лет.

Dell Computer

К 1990 году компьютер покорила мир. Потребители понимали, как использовать технологию. Системы Macintosh фирмы Apple и Windows компании Microsoft еще больше облегчили эту задачу, и потребность в обслуживании снизилась. Конкуренция вокруг продукта, не отличающегося уникальностью, привела к снижению цен. Валовая прибыль с одного компьютера упала с 1600 до 500 долларов всего за три года — с 1989 по 1992. Потребителям больше не нужны были прямые продажи и

бизнес-модели, основанные на предоставлении услуг. Специализированные розничные компьютерные компании рухнули под собственным весом. Computerland вышла из бизнеса. Radio Shack вступила в продолжительный период стагнации и снижения прибыли.

Дистрибьюторов вытесняла другая бизнес-модель, которую прославил молодой предприимчивый студент колледжа Майкл Делл. С момента своего основания в комнате общежития Делла в середине 80-х годов фирма Dell Computer заработала 2 миллиарда рыночной стоимости.

Делл понял, что если потребителям нужна лишь качественная машина по низкой цене, то способ доставки значения не имеет. Многие пользователи не будут возражать против доставки компьютера по почте. Получив доступ к дешевым комплектующим, Dell стала собирать компьютеры, имея более низкие издержки, чем у крупных производителей, а реализовывать их — еще дешевле из-за отсутствия торговых площадей и отдела продаж.

Идея доставки компьютеров почтой была не нова: первые ПК фирмы IBM продавались по почте еще в 1983 году. Но IBM и Apple полагались в этом на небольшие компании, специализирующиеся на доставке по почте, многие из которых были ненадежны, не поставляли товар в срок, совершали многочисленные ошибки и нервировали покупателей. В отличие от этой системы, Dell предоставляла базовые услуги и сама отвечала за свой товар, готовая в любой момент вернуть покупателю деньги. И потребители, и независимые рейтинговые агентства вскоре признали высокое качество ее услуг.

Делл заручился еще большим доверием клиентов, преобразовав свой бизнес с помощью целенаправленных маркетинговых усилий в узнаваемый бренд. Он также понял, что потребители все еще ценили срочную помощь, но хотели получать ее только по мере необходимости. Поэтому он организовал службу горячей телефонной линии, по которой клиенты могли получить быстрые и точные ответы на 90% своих вопросов.

Когда репутация Dell в отношении качества и уровня услуг на рынке ПК окрепла, компания начала вторжение на богатый корпоративный рынок, еще дальше уходя от других продавцов по почте и производителей компьютеров благодаря эффекту масштаба. Затраты на продажи и административные расходы Dell составляли

14% от оборота, в то время как в Apple они равнялись 24%, а в Compaq — 20% (даже после реорганизации). Такая разница вызвана простыми отличиями в том, какие издержки и продуктивность имеет система продаж компании. Прямые продажи компании IBM обходятся ей в 150 000 долларов на человека ежегодно, притом что каждый специалист отдела продаж приносит ей меньше 2 миллионов. Телемаркетинг Dell обходится ей всего в 40 000 долларов на человека, а каждый сотрудник приносит компании доход с продаж, равный 4 миллионам. Это уже не просто преимущество — это нокаут.

ЭПИЛОГ: ОТ ПРОИЗВОДСТВА К ДИСТРИБУЦИИ

Отвоевывая у моделей, основанных на традиционных продажах, все *большую* долю рынка, компании низкокзатратной дистрибуции поднимают новые вопросы о балансе сил в цепочке создания ценности. Хотя измерить отток ценности от производителей к дистрибьюторам сложно, ясно, что успех новых моделей заставляет производителей переоценить жизнеспособность своих брендов, пересмотреть экономическую мощь своих бизнес-моделей и продумать новые подходы к обеспечению будущего роста ценности. Взять, например, влияние, которое оказал успех модели Wal-Mart на производителей товаров массового потребления. К началу 80-х годов Wal-Mart владела мощнейшими рычагами влияния в сфере закупок, добиваясь невероятно выгодных условий от поставщиков. Сейчас новые модели дистрибуции оказывают прямое воздействие на производителей. Они ставят последних перед выбором: либо снижать свои издержки, либо терять большие объемы продаж.

Последняя идея Wal-Mart — заставить своих поставщиков усовершенствовать свои технологии дистрибуции в соответствии с требованиями компании. Например, совместные усилия Wal-Mart и P&G привели к значительному росту оборота товара, снижению затрат на погрузочно-разгрузочные работы и системных издержек — на этот раз у обеих компаний.

В бизнесе дисконтных брокерских услуг Schwab поднялась в основном за счет традиционных каналов, предоставлявших

полный сервис. Но с появлением OneSource фирма начала получать ценность от «производителей» продукта — управляющих фондами. Schwab использовала свою систему дистрибуции, чтобы заставить фонды заплатить 25 базисных пунктов (25 центов на 100 долларов инвестиций) комиссионных, которые формально должны быть заплачены клиентами. Это увеличило объемы Schwab, позволив индивидуальным клиентам платить меньшие комиссионные, и опустило на землю парившую в облаках собственного честолюбия отрасль управления фондами. В будущем Schwab, вероятно, станет использовать свою силу, чтобы еще больше прижать фонды: последние подписавшиеся на OneSource уже должны заплатить за это больше 25 базисных пунктов.

Серьезную тревогу у управляющих деньгами фондов вызывает необходимость изменения этики отношений с потребителями. Чтобы воспользоваться преимуществом маркетинга и дистрибуции Schwab, они должны отказаться от личных отношений с клиентом. Когда Schwab продает фонд управляющему денежными операциями, она просто передает актив, а не имя клиента. Это лишает фонд возможности перепродажи и установления более глубокого контакта с инвестором. OneSource не только не оставляет фондам шансов ухаживать за держателями акций посредством электронной почты или телефонных звонков, но даже стимулирует отчуждение клиентов благодаря тому, что в системе можно легко переключиться с одного фонда на другой. (А для удобства Charles Schwab сама содержала несколько фондов с невысокими рисками, к которым часто прибегали запаниковавшие инвесторы в моменты спада рынка.) Чтобы получить доступ к распределительной системе Schwab, группы фондов должны принять все условия компании, что вызывает массу сомнений у фондовых операторов. Как заметил один из них, работать со Schwab — все равно что «танцевать с чертом».

В отличие от розничных компаний с низкими издержками Grainger не создавала ценность за счет других дистрибьюторов. С самого начала она росла за счет того, что имела более низкие издержки на обслуживание потребителей, чем производители, поставляющие ей продукцию. Имея среднего клиента,

закупающего продукции на 1900 долларов при среднем размере одной транзакции в 130 долларов, Grainger с гораздо меньшими, чем у производителя, затратами обслуживает мелких клиентов.

Влияние Dell на традиционные механизмы розничных продаж компьютеров было стремительным и сильным, но оно также сказалось и на производителях компьютерного оборудования. Практически у всех крупных компаний, выпускающих оборудование, ценность резко сместилась в сторону экономичности. Вывод: если в продукте нет ничего особенного, просто признайте это. Компании IBM, DEC и HP были защищены наличием других продуктов в их портфеле. У Compaq такой защиты не было, что едва не погубило ее. Apple обнаружила, что ее доля рынка ПК сократилась с 15% почти до 10%. Только HP сумела вовремя предпринять нужные шаги. Назвав свои продукты, рассчитанные на ищущих экономии потребителей, «информационными приборами», она сумела удовлетворить потребности покупателей, снизив производственные издержки и передав сбыт в дешевые каналы. За ней последовали IBM и DEC — на четыре года позже! — после того как потеряли миллиарды долларов капитализации на дорогостоящих прямых продажах, от которых не хотели отказываться.

ПОЛЕЗНЫЙ УРОК: КОМБИНАЦИИ И ФАКТОРЫ УСПЕШНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

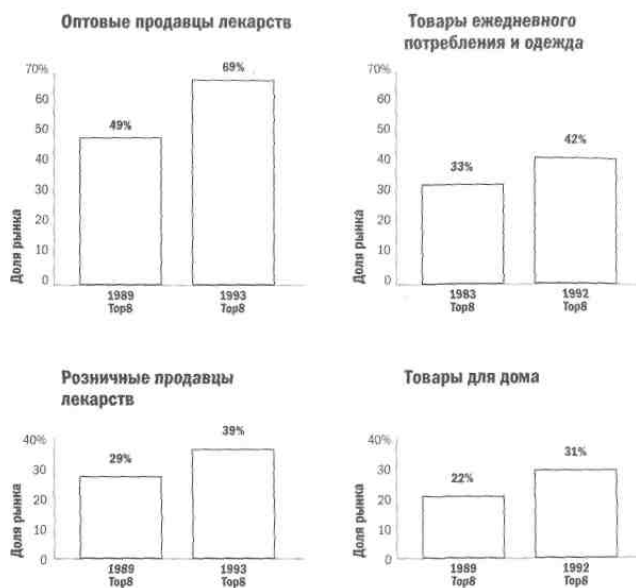
Дистрибуция с низкими издержками превращается в мощный двигатель создания ценности, когда потребители становятся более искушенными, а продукты и услуги теряют свою уникальность. Тогда основным критерием выбора для покупателей становится цена. Ценность быстро мигрирует к тем компаниям, которые могут соответствующим образом скорректировать свои бизнес-модели. Несмотря на то, что переход на экономичные каналы сбыта начался с отрасли потребительских товаров, он уже наметился — и будет распространяться — в секторах услуг B2B.

Важной тенденцией, которую порождает распространение новой модели дистрибуции в какой-либо отрасли, является переход влияния от производителей к дистрибьюторам. Во многих отраслях

компаниям, осуществляющим сбыт с низкими издержками, заняли доминирующие позиции, заставляя производителей снижать цены и основательно перестраивать свою операционную деятельность (см. рис. 56).

В этой главе были рассмотрены экономичные дистрибьюторы, действующие в различных отраслях, но обладающие рядом общих особенностей. Именно эти особенности являются основой бизнес-модели, ориентированной на дешевую дистрибуцию.

Выбор потребителей. В большинстве отраслей только часть потребителей нуждается в услугах дешевой дистрибуции. И лишь некоторых из них компания обслуживает с прибылью для себя. Переход Wal-Mart в регионы категории C и D, выбор компанией Aldi городских районов с низким уровнем жизни, ориентация Grainger на небольших клиентов и мелкие транзакции дистрибьюторов основных видов поставок — все это является примером тщательного выбора потребителей.



Эпоха дистрибуции отличается быстрым ростом влияния каналов сбыта. Источник аналитика Corporate Decisions Inc.

Рис. 56. Рост концентрации каналов

Дифференциация. Самым заметным элементом предложения компаний, занимающихся дешевой дистрибуцией, являются невероятно низкие цены. Но не менее важные составляющие успеха такого предложения — надежность и поддержание удовлетворительного уровня качества. Опираясь на эти критерии наравне с ценой, Wal-Mart и Dell сумели выделиться на фоне конкурентов и совершить переворот в своих

отраслях.

Система производства/операционной деятельности. Перед дистрибьюторами стоит нелегкая задача получить высокую операционную прибыль при низкой валовой прибыли.

Schwab и Wal-Mart сумели добиться такой операционной эффективности, используя новые технологии: например, компьютеризировав работу отделов оформления документации и обеспечив электронную связь с поставщиками и клиентами.

Закупки. Когда компании, занимающиеся дешевой дистрибуцией, достигают критической массы, их основным механизмом получения прибыли и обеспечения роста капитализации становится способность заключать выгодные контракты с поставщиками. Дистрибьюторы стремятся договориться с производителями по таким категориям, как цена, система доставки, взаимоотношения с конечным потребителем.

ПРИМЕНЕНИЕ В ДРУГИХ ОТРАСЛЯХ

Во многих отраслях только начинается снижение влияния традиционной модели продаж. Когда продукт становится товаром массового спроса и возможности для роста снижаются, внимательно следящие за ситуацией компании быстро переходят на новую систему дистрибуции. Этот процесс уже коснулся производства резиновых пластиков, полупроводниковых процессоров и сектора интернет-услуг. Миграция ценности в этих случаях по-прежнему определяется комбинациями приоритетов потребителей и растущего стремления к экономии.

Возьмем, например, Speedplast, услугу, предлагаемую фирмой A.Schulman, дистрибьютором европейской пластиковой продукции во Франции. Обычно резиновые пластики продают сами производители методом прямых продаж крупным потребителям и с помощью дистрибьюторов мелким клиентам. Специфическая природа продукта в свое время требовала высокого уровня технического обслуживания и поддержки, а для этого нужны были услуги квалифицированного специалиста по продажам. Сегодня производители воспринимают большинство резиновых пластиков как обычный товар массового спроса.

Speedplast в отрасли производства пластиков — то же, что Dell Computer в компьютерной индустрии. В каталоге заказов

по почте представлено 500 наиболее ходовых товаров Schulman по низкой цене. Покупателям предоставляется возможность сделать заказ по телефону, гарантия соответствия спецификации и круглосуточная доставка в любую точку Франции. Потребители даже получают 5%-ную скидку, если оплачивают покупку кредитной картой. Хотя европейские аналитики утверждают, что бизнес-модель Dell не может быть применена к промышленным отраслям, пример Speedplast опровергает их мнение. Почему? Потому что, подобно мылу и носкам (и ПК!), пластики уже стали биржевым товаром — потребитель больше не нуждается в информации или технической поддержке, следовательно, поставки можно осуществлять посредством низких затрат.

Если такие производители, как Dell и Speedplast, разработали свои собственные экономичные системы дистрибуции, то другие сумели воспользоваться ценностью, мигрирующей «вниз», выкупив компанию, занимающуюся низкозатратной дистрибуцией в их отрасли. Яркий пример тому — покупка в 1993 году фирмой Merck компании Medco. Merck заметила, что изменения в американской системе здравоохранения заставляют ценность смещаться в сторону дешевой дистрибуции лекарств. Компания решила не бороться с миграцией ценности, а заработать на ней.

Компания ArgEvo, производящая средства для защиты зерновых культур от вредителей и оцениваемая в 2,3 миллиарда долларов, заметила структурные изменения в европейском сельском хозяйстве, в результате которых ценность сместилась к дешевой дистрибуции. В ответ на новую тенденцию она приобрела контрольный пакет акций фирмы Stefes, дистрибьютора сельскохозяйственных товаров. «Только повернувшись лицом к потребителям, можно достичь высочайшего уровня удовлетворения их приоритетов и создать стабильную клиентскую базу при удержании оптимальных рыночных издержек, — сказал CEO компании ArgEvo Герхард Пранте. — Купив контрольный пакет Stefes, мы получаем сегмент рынка, где фермеры готовы пожертвовать комплексными услугами ради более низкой цены на наши товары».

Некоторые из недавно появившихся моделей, основанных на дешевой дистрибуции, приняли форму брокеров. Например, NECX — компания с капитализацией в 200 миллионов долларов.

Производитель, которому не хватает какого-нибудь чипа, может тут же купить его у NECX. Ни продавцу, ни покупателю не нужна техническая поддержка, потому что и у того и у другого есть свой штат инженеров. NECX славится своей способностью находить и продавать сложные запчасти по всему миру. Начальник производства одного из крупнейших клиентов компании отметил, что NECX подобно Dell повысила репутацию этого канала сбыта, который раньше считался пригодным только для низкокачественных товаров. Для поддержки своей бизнес-модели NECX разработала крупнейшую в мире базу данных, позволяющую отслеживать компьютерные запчасти и их технические характеристики, наличие их в продаже и цены. И вновь вырисовывается знакомая картина: товар становится массовым, потребителю уже не нужны прямые продажи и техническая поддержка — система дистрибуции дешевеет.

Модель дешевой дистрибуции распространяется и на услуги. Информация тоже стала товаром массового спроса, который можно с успехом продавать, сбывать через разные каналы и контролировать. Сегодня многие компании пытаются утвердиться в качестве лидеров электронной коммерции и создать *тот самый* дешевый электронный канал сбыта для информации. Одна из таких фирм — CommerceNet, основанная в 1994 году, — стремится разработать стандарты пользования Интернетом и обеспечить средства электронной коммерции для компаний, предоставляющих компьютерные и финансовые услуги. Ключевыми элементами ее модели являются размещенные в Интернете каталоги продукции, система обработки заказов и транзакций, специальное кодирование для обеспечения безопасности финансовых операций и составление графиков доставки. И хотя еще не объявлен победитель в битве за первенство на полях электронных коммуникаций, уже просматриваются знакомые тенденции: продукт стал массовым, потребителю практически не нужны продажи или техническая поддержка, и система доставки товара становится более экономичной.

Бизнес-модель, основанная на низкозатратной дистрибуции, ставит перед руководителями компаний вполне определенные вопросы. Становится ли мой продукт товаром массового спроса вследствие какого-либо нового предложения

конкурента или нежелания потребителей платить за информацию или услуги, предоставляемые моей компанией? Имеются ли экономические или иные факторы, определяющие приоритеты моих клиентов, которые заставляют их задуматься о возможности приобретения у моих конкурентов аналогичных товаров по более низкой цене? Каков разрыв между моими затратами на обслуживание крупных и мелких клиентов? Можно ли значительно снизить эти затраты, если использовать

канал дистрибуции, который объединит мои товары с предложениями других поставщиков и даст покупателю возможность покупать все дешево и в одном месте? Во многих отраслях на эти вопросы, скорее всего, ответы будут положительными, а миграция ценности — неотвратимой. Несмотря на заметный рост ценности в последние двадцать лет, преимущество низкозатратной дистрибуции только набирает силу.

Глава 11. От традиционных продаж к высокоэффективным решениям

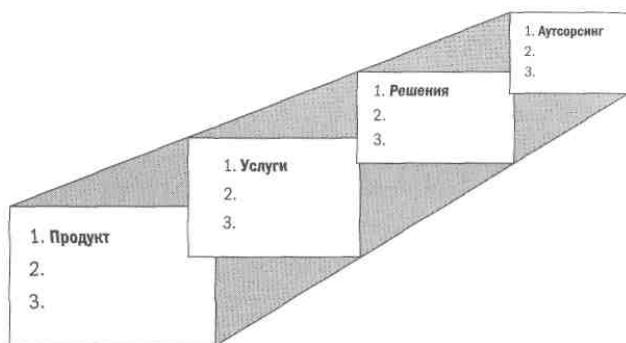
— Способны ли мои потребители вовремя реагировать на изменения, происходящие в законодательной системе, технологической сфере, индустрии?

— Сталкиваются ли мои потребители с новыми неожиданными требованиями со стороны своих клиентов и акционеров?

— Влияет ли глобализация на представления моих потребителей о взаимоотношениях с поставщиками?

В предыдущей главе был рассмотрен один аспект устаревания бизнес-модели прямых продаж. Отдел продаж предоставлял услуги среднего уровня, обслуживая тех клиентов, которых устраивало удовлетворительное качество обслуживания и информации о продукте. В эпоху доминирования продукта этого было достаточно. Но это был не самый экономичный способ свести вместе товар и покупателя. В некоторых отраслях искушенность покупателей превзошла сложность продуктов, и в этих условиях новые игроки уходят от традиционных каналов прямых продаж к дешевой дистрибуции продуктов и услуг.

Но у этой ситуации есть и другой аспект. Традиционным специалистам по прямым продажам не хватало опыта предоставления сложных, созданных специально для клиента решений. Но в наше время именно это и нужно определенной группе потребителей. Они все чаще остаются недовольны уровнем обслуживания, консультаций и поддержки, которые получают при покупке нового продукта. Кроме того, во многих случаях им нужен не столько продукт, сколько новое средство для оптимизации их бизнеса. Таким потребителям нужны решения их проблем (рис. 57).



Возросший спрос на консультации и поддержку уводит ценность от продукта к услугам и затем к решениям и аутсорсингу.

Рис. 57. Эволюция приоритетов потребителей

Это желание потребителей открывает

массу возможностей, но создать прибыльную бизнес-модель, специализирующуюся на решениях, — непростая задача. Тем не менее несколько компаний преуспели в этом. За прошедшие пять лет пионеры нового направления бизнеса, такие как Hewlett-Packard и EDS, создали миллиарды долларов капитализации. Они обеспечили себе стабильный рост в условиях, когда многие их конкуренты боролись за то, чтобы остаться на плаву.

Все больше компаний выходит на арену высокоэффективных решений. Очень часто создание новой бизнес-модели становится чрезвычайно ценным решением — иногда даже спасающим компанию — и альтернативой традиционной схеме продаж.

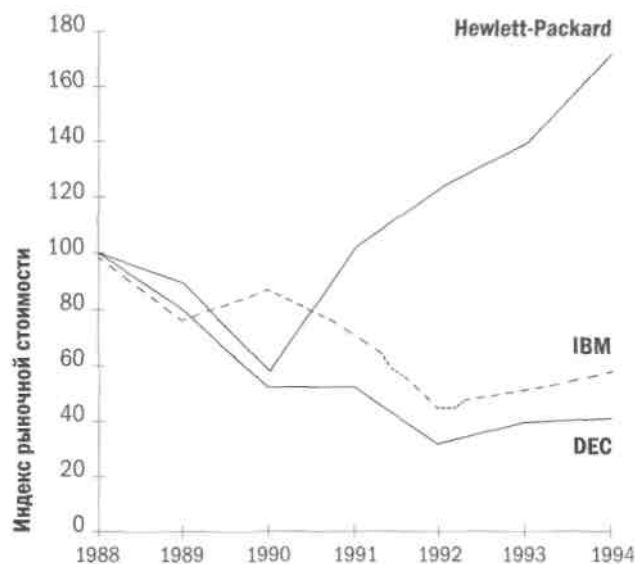
HEWLETT-PACKARD И ПРЕДЛОЖЕНИЕ РЕШЕНИЙ

Компания Hewlett-Packard (HP) является примером самого удивительного роста ценности в 90-е годы. В основе ее прогресса лежит мощный бизнес, оцениваемый в миллиарды долларов, среди ее клиентов такие крупные компании, как General Electric, Ford и Citicorp, и она обладает заслуженной репутацией лидера в сфере компьютерных решений для бизнеса. По результатам опроса руководителей компаний, проведенного журналом Business Week, эта фирма вызывает неизменное всеобщее восхищение. Кроме того, HP значительно опередила своих более крупных конкурентов по росту стоимости и сумела увеличить свою капитализацию на 70% (до 26 миллиардов), притом что IBM и DEC за то же время потеряли почти 50 миллиардов (рис. 58).

Хотя доходное направление деятельности HP, основанное на производстве принтеров, несомненно, сыграло свою роль в истории успеха компании, такой заметный рост капитализации был обеспечен именно инновационной системой высокоэффективных решений, нашедшей отражение в модели обслуживания

глобальных клиентов (Global Account Management, сокращенно GAM). Являясь мощным инструментом создания стратегических партнерств с крупнейшими корпоративными клиентами, GAM была признана лидирующей бизнес-моделью в отрасли. Конкуренты HP до сих пор тщетно пытаются скопировать ее.

Еще 10 лет назад HP занимала крепкую, пусть и не уникальную, позицию в мире компьютеров. Вместе с Sun, DEC и Apollo компания заслужила репутацию производителя продукции с превосходными техническими характеристиками. Но, имея узкую продуктовую специализацию, культуру, ориентированную в большей степени на инженеров, и традиционную схему продаж по территориальному принципу, компания ничем не выделялась среди других в глазах корпоративных клиентов.



Hewlett-Packard ушла от традиционной компьютерной бизнес-модели в ответ на появление новой потребности в дешевой дистрибуции и высокоэффективных решениях. За пять лет рост стоимости компании значительно превысил тот же показатель IBM и DEC.

Источник: база данных CD/ по росту стоимости.

Рис. 58. Создание рыночной стоимости

Повысить капитализацию за счет миграции ценности к высокоэффективным решениям компания смогла только благодаря пристальному наблюдению за изменяющимися приоритетами потребителей. Несмотря на то что с середины 80-х затраты на компьютерные мощности стали снижаться, процессорное время, особенно на мейнфреймах, оставалось по-прежнему крайне дорогим. В результате отделы автоматизации систем управления производством (АСУП) стремились строго рационализировать компьютерное время, поэтому при принятии

решения о покупке сосредоточивались на соотношении цены за оборудование и его эффективности. Кроме того, мейнфреймы и мини-компьютеры были сложными и капризными машинами, для управления которыми часто требовались особые условия и неусыпное внимание технических специалистов. В результате возникал спрос на надежное обслуживание и техническую поддержку.

Большинство компьютерных компаний отреагировали на этот спрос открытием отделов для продажи оборудования и технических служб для обеспечения поддержки. Чтобы покупатели не уходили к другим поставщикам, выбирая более эффективные машины, продавцы постоянно работали над снижением цен на единицу процессорной мощности своих продуктов.

Затем потребители стали меняться. По мере того как цены на оборудование падали, руководители отделов АСУП переключили свое внимание и средства на другие аспекты. Они видели, что сотрудникам важно не только оборудование, но и программное обеспечение, приложения и обслуживание. Обычно компьютеры использовались для ускорения выполнения рутинной работы. По мере того как компьютеризация охватывала компанию, приложения приобретали стратегическую направленность. Теперь компьютерные системы стали важным инструментом управления, мощным средством обеспечения роста прибыли.

В результате у потребителей появился целый ряд новых приоритетов и механизмов принятия решений. Теперь отделы АСУП стремились к минимизации общих системных издержек, особенно в части затрат на покупку несовместимых приложений. Более того, возрастающая роль компьютеров в стратегии и глобализации означала, что решения об их покупке больше не принимались в отделах АСУП, с которыми продавцы компьютеров выстраивали отношения раньше. Теперь прерогатива принятия решений перешла к руководству компании. В сложившейся ситуации залогом успешных продаж стала способность продавца предложить высокоэффективные решения и обеспечить надежную поддержку по всему миру.

Такие изменения в приоритетах потребителей создают новые возможности для бизнеса. Руководство Hewlett-Packard твердо верило, что самые большие и наиболее искушенные глобальные клиенты потребуют от продавцов компьютеров не

только надежной поддержки, но и партнерства на новом уровне, для того чтобы совместно решать сложные вопросы применения ИТ в их бизнесе.

Проследив траекторию приоритетов потребителей, в 90-е годы HP начала создавать бизнес-модель, которая бы им удовлетворяла. Во-первых, она ограничила свою клиентскую базу только самыми крупными компаниями, отобранными в результате сложного анализа текущих и потенциальных продаж по их потребности в глобальной поддержке и в соответствии с занимаемой ими позицией в отрасли.

Разрабатывая решения для лидеров, HP могла обеспечивать себе регулярную прибыль, предлагая сходные решения в различных сегментах рынка.

Разработав лишь несколько пилотных проектов для своих клиентов, HP перестала опираться на систему прямых продаж и вместо этого провела два радикальных преобразования. Во-первых, компания перешла от продажи товаров к предоставлению интеллектуальных услуг — то есть определила решения, а не продукты, как факторы добавленной стоимости. Например, при разработке компьютерной системы совместно с заказчиком HP могла посоветовать ему купить компьютерное оборудование у третьей компании. Во-вторых, в сфере продаж фирма переключилась с уровня отдела снабжения на уровень CIO и старшего руководства. Подняв взаимоотношения с клиентами на более высокий уровень, HP могла называть себя их стратегическим партнером, который вносил свой вклад в успех клиента.

Чтобы развивать и поддерживать эти взаимоотношения, HP назначила менеджера по работе с глобальными клиентами в каждом городе, где у GAM была клиентская

база. Должность менеджера занимал один из руководителей системы продаж HP, который работал преимущественно с директором по информационным технологиям клиента и отвечал не за обороты, а за рост прибыльности бизнеса клиента на глобальном уровне. Менеджер координировал усилия HP по удовлетворению приоритетов клиента и с помощью специалистов по поддержке и сотрудников местных отделений компании работал над тем, чтобы предоставить клиенту нужные решения. Когда число клиентов значительно увеличилось, HP поручила каждому из 100 членов своего руководства работу с несколькими крупнейшими клиентами. Например, Лью Платт, CEO компании, лично отвечает за проведение ежеквартальных обсуждений, постановку целей и формирование отношений с высшим руководством нескольких крупных клиентов HP.

Для поддержания новой бизнес-модели HP кардинально перестроила системы продаж и маркетинга. Программа GAM была разработана как отдельная единица внутри этой системы, традиционно ориентированная на продукт и географическое распределение. Для глобальных клиентов HP программа GAM и ее менеджеры обладали влиянием, которое превышало полномочия отдела продаж. Начальник программы GAM подчиняется непосредственно вице-президенту по продажам и маркетингу. Кроме того, менеджеры по работе с отдельными международными клиентами могут всегда обратиться в офис компании HP в любой точке земного шара, чтобы воспользоваться ресурсами, необходимыми для удовлетворения нужд потребителей.

Новая бизнес-модель GAM компании Hewlett-Packard

Основные положения	Быстрые изменения в мире корпоративной компьютеризации занимают все больше времени, внимания и ресурсов крупных потребителей. Глобализация многих компаний создала потребность в соответствующих глобальных компьютерных системах и взаимоотношениях с производителем.
Элементы бизнес-модели	Выбор Hewlett-Packard
Выбор потребителей	Программа работает только с самыми привлекательными клиентами. Разработка программ для вертикальных сегментов рынка ¹ .

¹ Модель разработки комплексного программного решения для определенной отрасли, включающего в себя решения для учета, производства, маркетинга и т.д., в отличие от разработки программного обеспечения для определенной функции без учета специфики отрасли. *Прим. ред.*

Охват	Компьютерная компания-партнер, предлагающая консультации, поддержку, услуги и решения. Продажи оборудования.
Организационная структура	Менеджер по работе с международными клиентами находится в городе, где расположен центральный офис клиента. Менеджер по работе с международными клиентами может использовать ресурсы любого офиса компании для создания нужного решения.
Каналы продвижения	Продажи на уровне высшего руководства компании-клиента

Что при этом получила HP? Во-первых, ей удалось привлечь внимание руководства своих глобальных клиентов. В условиях, когда потребители очень избирательно подходят к выбору партнеров, такое положение создает значительное стратегическое преимущество. Кроме того, успешная работа с этими клиентами позволит HP добиться поставленной цели: обеспечить 70% доходов за счет клиентов, находящихся за пределами США. HP заметила также, что ее база международных клиентов приобретает все большее значение для компании. Сегодня она уже обеспечивает значительную долю доходов.

Сила новой бизнес-модели HP не осталась незамеченной инвесторами. В то время как цена на акции традиционных компьютерных компаний была относительно невысока, рыночная стоимость HP стабильно росла. Сейчас соотношение стоимости компании и дохода с продаж составляет 1,0, в то время как у IBM и DEC этот показатель равен 0,7 и 0,4 соответственно, а у старого соперника HP, компании Sun, — 0,6.

Успех HP не обошли своим вниманием и конкуренты. В начале 1994 года IBM объявила о полной реорганизации с ориентацией на потребителей и преобразованием традиционных региональных и продуктовых бизнес-единиц в отраслевые группы. IBM также разработала свою программу работы с глобальными клиентами, правда, сделала это летом 1994 года — на четыре года позже HP.

EDS: ЛИДЕР АУТСОРСИНГА.

Работа с глобальными клиентами — один из типов бизнес-модели, основанной на высокоэффективных решениях. Другой тип — специализация на аутсорсинге — также способствует развитию партнерских отношений между покупателем и поставщиком.

В данной главе под аутсорсингом понимается передача клиентом субподрядчику полного процесса осуществления некой функции или межфункциональных операций. Многие уже

изучали аутсорсинг как явление, позволяющее компании освободиться от необходимости самостоятельно выполнять тот или иной вид деятельности. В статье, опубликованной в журнале *Sloan Management Review*, Куинн и Хилмер утверждают, что «если стратегически правильно отдать на аутсорсинг все побочные функции и сосредоточиться на ключевых компетенциях компании, тогда руководство сможет использовать внутренние ресурсы и умения для повышения конкурентоспособности». В качестве примера они приводят компанию Nike, крупнейшего производителя спортивной обуви в мире, которая за прошедшие десять лет создала более 2,5 миллиарда долларов капитализации и все же продолжает производить всю свою обувь по заказу на фабриках в Юго-Восточной Азии. Фактически Nike является в первую очередь компанией, занимающейся разработкой продукта и маркетингом.

С другой стороны, предоставление услуг аутсорсинга тоже открывает возможность для роста ценности. Для каждой компании, подобной Nike, должны найтись производители, способные выпускать высококачественную продукцию, которые при этом будут беспрепятственно взаимодействовать с отделами разработки продукта и маркетинга компании-заказчика. Когда корпорации начинают пересматривать свои традиционные положения о вертикальной интеграции и формальном владении всеми функциональными аспектами, стремительно возрастает спрос на специализированные высококвалифицированные услуги по аутсорсингу.

Чтобы понять ту замечательную возможность, которую новые тенденции открывают для фирм, занимающихся аутсорсингом, необходимо изучить изменяющиеся приоритеты, образ мышления и возможности крупных корпораций. С 80-х годов такие компании постоянно испытывают необходимость в оптимизации финансовой эффективности. Стратегии, ориентированные на реструктуризацию и выделение ключевых

компетенций, вынуждали компании оставлять выполнение ключевых видов деятельности за собой и отдавать на аутсорсинг те, которые не могут быть оптимизированы или не влияют на конкурентное преимущество.

Технологии дали более мощные инструменты для воплощения в жизнь этих идей. Распределение компьютерной мощности, обмен электронными данными и системы проверки, например штрихкоды, позволили крупным корпорациям точнее оценить издержки и прибыльность каждого внутреннего процесса. И растущая потребность в повышении эффективности, и новые управленческие технологии, и возросшие организационные возможности — все это в совокупности стало причиной появления новой потребности: извлечение максимальной ценности из каждого этапа цепочки создания ценности.

Одной из первых компаний, сумевших создать капитализацию благодаря такому смещению приоритетов, стала IBM. Ее крупнейшая сделка в 1989 году с Eastman Kodak по выполнению всех IT-функций компании послужила толчком, который запустил волну аутсорсинга. Как пишет Дэвид Тогут в книге «Рынок аутсорсинга обработки данных», «это эпохальное событие сделало внутренние отделы АСУП объектом пристального внимания. В отличие от многих таких отделов, квалифицированный субподрядчик использует свои знания технологий, опыт консультационной деятельности и финансовые ресурсы, для того чтобы предоставить заказчику полноценное бизнес-решение, а не просто техническую реализацию».

В последующие пять лет и в других отраслях появились компании, занимающиеся аутсорсингом. Federal Express, несмотря на основную специализацию в экспресс-доставке почтовых отправлений, также занялась предоставлением услуг по неотложной дистрибуции медицинских препаратов и товаров народного потребления для таких компаний, как Williams-Sonoma. Целый ряд компаний появился на рынке услуг клинических исследований, что позволило фармацевтическим и биохимическим компаниям отдать на аутсорсинг функцию клинических испытаний. На другом конце цепочки создания ценности фармацевтические консультанты, такие как Medco и PCS, полностью взяли на аутсорсинг ту функцию отрасли управления охраной здоровья, которая относится к лекарственным препаратам. Customized Transportation Inc предлагает полный

аутсорсинг услуг по логистике производителям, расположенным на Среднем Западе. Вместе эти группы компаний с 1989 года создали более 12 миллиардов долларов капитализации, что подтверждает миграцию ценности к высокоэффективным решениям.

Одна из самых успешных компаний, занимающихся аутсорсингом, является в то же время и самой почитаемой. В 1962 году амбициозный специалист по продажам фирмы IBM Росс Перо покинул ее, чтобы основать свою собственную компанию Electronic Data Systems (EDS). В то время как IBM продолжала продавать оборудование, программное обеспечение и обслуживание, EDS занялась продажей компьютерного времени. Несмотря на то что многие крупные пользователи — корпорации и правительственные учреждения — могли позволить себе использовать дорогостоящие мэйнфреймы, Перо заметил рост числа потребителей, которых не устраивали высокие фиксированные затраты, связанные с использованием этого оборудования. EDS помогла таким компаниям перевести IT с фиксированных издержек на переменные, отказаться от компьютерных активов и просто арендовать время, память и процессорную мощность у региональных «центров обработки данных» фирмы.

Первыми целевыми клиентами EDS стали представители отраслей здравоохранения и страхования. С 1964 по 1969 год обороты EDS увеличились со 100 тысяч долларов до 5,3 миллиона, в основном благодаря договорам на повременную работу (time-shared), заключенными с Medicare, Medicaid и государственными организациями Blue Cross/Blue Shield. Со временем EDS стала самым востребованным провайдером в отрасли. Страховые компании охотно заключали с ней договора, будучи уверенными, что EDS разбирается в их специфике.

Следуя своей формуле успеха, EDS разработала бизнес-модель, ориентированную на создание отраслевых решений. Имея сильную позицию в отрасли страхования, компания начала методичное продвижение на другие рынки: банковских услуг, производства, транспорта и энергетики. При освоении новой территории EDS придерживалась единой стратегии: получить в качестве клиентов компании с наибольшей капитализацией, разработать для них решения с учетом специфики данной отрасли и затем воспроизводить их, получая прибыль, для более широкого круга потребителей. Например, получив опыт разработки приложений для автомобильной

промышленности, где ее клиентом была General Motors, EDS смогла получить контракты от Saab, Caterpillar, Chausson и Cummins Engine. После заключения первого контракта на выполнение IT-функций для First Fidelity Bancorp EDS продолжила освоение рынка банковских услуг.

В процессе покорения новых рынков EDS значительно расширила спектр своих предложений. В 90-х годах аутсорсинг IT-услуг подразумевает не просто временную работу; это и управление сетями, и специализированная обработка данных, и сложные программные приложения, написанные под заказчика, например система круглосуточного

размещения заказов и мгновенная котировка акций для брокерских компаний. Поскольку не все крупные компании могут сохранить безубыточность, выполняя эти функции, и практически ни одна не может использовать их для увеличения конкурентного преимущества, именно их в первую очередь отдают на аутсорсинг. EDS и ее соперники начинают постепенно переходить в сферу стратегического консультирования, так как это дает им возможность начать диалог с высшим руководством, который может закончиться заключением долгосрочных договоров субподряда, призванных решить наиболее важные для бизнеса клиента вопросы.

Бизнес-модель EDS, основанная на аутсорсинге и системной интеграции

Основные положения	Автоматизация является неотъемлемым слагаемым успеха компании, не входящим в сферу ее ключевых компетенций
Элементы бизнес-модели	Выбор EDS
Выбор потребителей	Систематичное завоевание вертикального рынка
Удержание созданной ценности	Сложные контракты, призванные максимизировать прибыльность от клиентов за счет базовых тарифов, увеличения объемов и дополнительных услуг
Дифференциация	Опыт работы на вертикальном рынке
Производство	Жесткая методология проектов Дублирование решений при работе с разными клиентами
Потребность в капитале	Высокая
Организационная структура	Операционные единицы, функционирующие по принципу вертикального рынка Матричная организация (вертикальный рынок / функция)
Каналы продвижения	Продажи на уровне высшего руководства

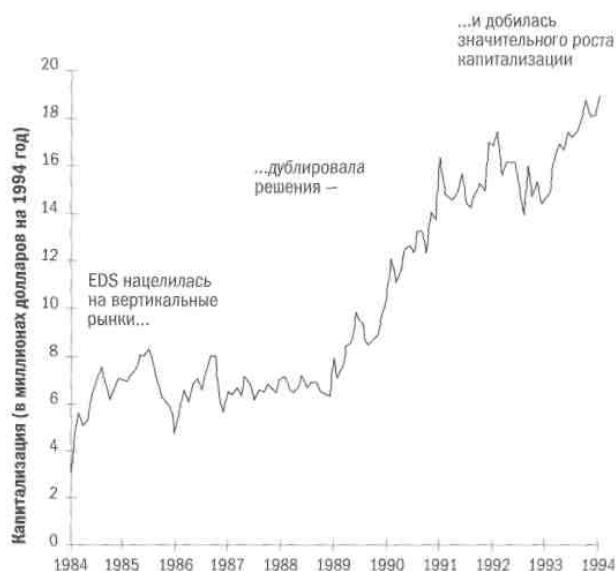
Как компания, занимающаяся выполнением по субподряду полного спектра IT-функций, EDS дает клиентам ряд преимуществ. Во-первых, она предлагает потребителям выгодные финансовые условия: сокращение издержек на информационные технологии на 30% и улучшение состояния балансового отчета за счет продажи нематериальных активов. Во-вторых, дает клиентам возможность уделять больше времени и усилий ключевым направлениям бизнеса. В-третьих, она помогает компании-клиенту проводить крупномасштабные преобразования — например, объединение IT-отделов после крупного слияния.

General Motors оценила уникальный опыт EDS и в 1984 году выкупила компанию. EDS консолидировала данные 70 центров GM, расположенных по всему миру, преобразовала 17 платформ САП/САПР в три и создала онлайн-связи между GM и ее многочисленными поставщиками и дилерами. Кроме того, EDS сыграла важную закулисную роль в разработке модели Saturn, первого автомобиля, целиком спроектированного с помощью компьютера. Тогут считает, что самым большим достижением EDS при сотрудничестве с GM стало сдерживание дальнейшего роста издержек. «До того как GM в 1984 году купила EDS, компания прогнозировала ежегодный рост издержек на IT на 10% и более. С тех пор EDS сдерживает рост издержек и одновременно повышает функциональность». Огромные объемы бизнеса GM в четыре раза увеличили доходы EDS — с 947 миллионов долларов в 1984 году до 3,4 миллиарда в 1985-м, что сделало EDS явным лидером среди компаний, занимающихся аутсорсингом IT-услуг.

Покупка корпорацией GM послужила толчком к повышению прибыли, и росту стоимости EDS. Когда оборот компании вырос больше чем в 3 раза — с 3 миллиардов в 1985 году до 10 с лишним миллиардов в 1994-м, доля GM в нем снизилась с 71% до 34%. Капитализация EDS выросла с 3,5 миллиарда на момент поглощения до 19 с лишним миллиардов (см. рис. 59). В 1994 году EDS продолжила свой победный марш по отрасли аутсорсинга, заключив соглашение с Херох о выполнении всех IT-функций компании по всему миру сроком на 10 лет и стоимостью 3,2 миллиарда долларов. В результате сделки 1700 IT-специалистов и оборудование стоимостью около 150

миллионов перешли от Херох к EDS, а снижение издержек Херох на IT за все время действия договора ожидается в пределах 25%.

Одной из ключевых составляющих бизнес-модели EDS и фактором впечатляющего роста капитализации является фокус на прибыльности от работы с клиентом. В отличие от торгового представителя, цель которого — ежеквартальные объемы продаж, или управляющего заводом, который стремится к максимальной загрузке производственных мощностей, менеджер высшего звена фирмы EDS при работе с клиентами стремится к заключению многолетнего контракта субподряда, который может обеспечивать прибыльность в течение всего срока его действия. EDS ведет базу данных по затратам на завершенные проекты, что позволяет ей заранее



Источник: база данных CDI по росту стоимости.

Рис. 59. Создание капитализации

очень точно подсчитать, каковы ее собственные издержки и как они изменятся в ходе выполнения контракта. Установив размер своих издержек, EDS может сформировать цены, позволяющие достичь целевой прибыли.

Еще одним основным компонентом бизнес-модели EDS является ее организационная и кадровая политика. Несмотря на уникальность *ситуации* каждого конкретного клиента, подходы EDS основываются на единой проверенной временем методике ведения проектов. Такое единообразие и общая база знаний позволяют консультантам и техническим специалистам EDS подключиться к проекту на любом этапе и добавить ценность,

практически не тратя времени на адаптацию. Менеджерам по работе с клиентами единообразие компетенций и системность подходов к разработке решений дает возможность более гибко и эффективно распределять сотрудников. Они могут легко найти в компании нужных специалистов по той или иной функции и быстро привлечь их к работе над задачами клиента.

Успех EDS в области IT-аутсорсинга привлек в отрасль и других игроков, в том числе CSC, Arthur Andersen и IBM. Несмотря на то, что их появление свидетельствует о впечатляющем росте прибыли и ценности фирмы EDS, оно также сигнализирует о необходимости поиска компанией другой бизнес-модели во избежание угрозы превращения ее предложения в товар массового спроса.

ПОЛЕЗНЫЙ УРОК: КОМБИНАЦИИ И ФАКТОРЫ УСПЕХА БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Возможности для появления новых бизнес-моделей, основанных на высокоэффективных решениях, представились тогда, когда перед клиентами возникли новые сложные вопросы и стал остро ощущаться недостаток в ресурсах. В мире потребителей фактор резкого сокращения свободного времени открыл путь решениям в сферах пищевых продуктов и одежды. В пространстве B2B тенденции к глобализации и давление со стороны напористых конкурентов и нетерпеливых акционеров вызвали потребность в высокоэффективных решениях для многих функций.

Когда корпорации сталкиваются с такими сложностями, на помощь приходят компании, специализирующиеся в разработке решений, которые создают ценность для потребителей и самих себя тем, что берут на субподряд ведение деятельности, имеющей немаловажное значение для успеха клиента, но не относящейся к спектру его ключевых компетенций. Изначально в основе партнерства с целью создания решений чаще всего лежит желание потребителей снизить издержки. Но большинство успешных компаний, специализирующихся на разработке решений, стремятся избежать превращения своих предложений в товар массового спроса, создавая рост стоимости для своих клиентов и делая их организацию более эффективной.

Работа с глобальными клиентами (GAM) и аутсорсинг — две четко очерченные бизнес-

модели, каждая из которых предоставляет потребителю высокоэффективные решения. Но, несмотря на их различия, GAM и аутсорсинг требуют одних и тех же организационных компетенций. В обоих случаях необходима более глубокая вовлеченность во взаимоотношения с клиентом, чем в процессе традиционной поставки товаров или услуг. И тут и там нужно создавать долгосрочные взаимоотношения с потребителем. Анализ опыта Hewlett-Packard и EDS открывает важные аспекты, позволяющие понять бизнес-модель высокоэффективных решений.

Выбор потребителей. Чтобы обеспечить долгосрочный рост прибыли, и HP, и EDS используют стратегию проникновения на вертикальные рынки. Они концентрируются на небольшом количестве лидирующих компаний. Имея хорошую репутацию, они легко привлекают других клиентов в той же отрасли, работа с которыми приносит большую прибыль благодаря тому, что для них можно использовать в основном ту же системную модель. HP сумела во много раз увеличить объем своей программы GAM, ограничившись работой лишь на 8 отраслевых рынках.

Дифференциация. Основой долгосрочного получения прибыли является создание уникального продукта, который сложно скопировать. Защитным барьером программы GAM фирмы Hewlett-Packard стало преимущество первопроходца. Другие игроки, такие как IBM, вслед за HP разработали аналогичные программы, но сколько потребуется времени IBM, чтобы достигнуть успеха? EDS начинала, пробуя свои силы на разных рынках, в том числе в страховании, чтобы сформировать надежную базу знаний в разных отраслях, которую конкурентам будет трудно превзойти.

Удержание созданной ценности. Одним из самых сложных вопросов при разработке бизнес-модели, ориентированной на разработку решений, является ценообразование. Товары оцениваются из расчета за единицу продукта. Услуги оцениваются из расчета на единицу времени. А для высокоэффективных решений, которые на длительное время связывают воедино и продукт, и услуги, и знания, зачастую требуется иной механизм удержания созданной ценности.

EDS сделала типичные договоры между покупателем и поставщиком более сложными, включив в них различные

комбинации условий о дополнительных услугах. Но по мере продолжения и углубления отношений между партнерами по аутсорсингу компания-клиент может предложить субподрядчику разделить с ней часть риска. Первый подобный опыт испытала фармацевтическая отрасль, когда производители лекарств и фармацевтические консультанты создали новые венчурные компании с распределением риска в попытке адекватно отреагировать на изменяющуюся ситуацию на рынке здравоохранения. Новые договорные соглашения появились и в других отраслях — например, Ford и ABB вместе калькулируют цены на проектирование и строительство завода по покраске и доводке автомобилей фирмы Ford, расположенного в Канаде. Отвергнув традиционный подход с заявками на предложение и фиксированными ценами, Ford и ABB организовали процесс совместной разработки проекта, обеспечившего для каждой стороны мотивацию для снижения общих издержек и повышения качества конечного продукта.

Последним компонентом механизма удержания созданной ценности для модели, основанной на предоставлении решений, является ориентация на прибыльность клиента. HP инвестировала значительные финансовые ресурсы в информационную систему, способную учитывать прибыльность каждого ее глобального клиента. Ключевой показатель, используемый компанией, — рентабельность продаж и маркетинговых инвестиций, по которой оценивается работа всех менеджеров с глобальными клиентами.

Система производства и операционной деятельности. Компании, специализирующиеся на разработке решений, должны уметь преобразовывать инновации в готовые продукты, которые можно будет производить в большом количестве с издержками, составляющими лишь малую долю первоначальных затрат на разработку. Инструменты, которые позволяют EDS эффективно внедрять свои решения, — это ориентация на вертикальный рынок и уникальная методология ведения проекта.

Организационная структура. Национальные рынки, валютный контроль и громоздкие системы коммуникаций привели к тому, что в 80-е годы оптимальной структурой были национальные и региональные торговые компании. В результате глобализации движения

капитала, создания коммуникационных сетей и изменений в операционных системах компаний-потребителей эта модель устарела. Все больше компаний испытывали необходимость в реструктуризации для лучшего удовлетворения приоритетов отдельных потребителей или потребительских сегментов, вне зависимости от их географического положения. Примерами новых тенденций могут быть система работы с глобальными клиентами HP, команды освоения вертикальных рынков EDS и плановая реструктуризация IBM. Структура, в центре которой находится потребитель, должна быть подкреплена мощной системой решения сложных проблем и эффективным отделом обслуживания клиентов. Те компании, которые всегда ориентировались на технологии и продукты, должны развивать у себя именно эти механизмы или привлекать их в компанию со стороны.

Каналы продвижения. Успех первых компаний, занявшихся высокoeffективными решениями, в основном был обеспечен благодаря агрессивному маркетингу на уровне высшего менеджмента. EDS поддерживает диалог с высшим руководством всех своих клиентов: с их CIO¹, CFO² и даже CEO. Сознательно поднимая уровень ведения диалога с потребителями, EDS становится для них ценным бизнес-партнером, а не просто поставщиком процессорного времени. Компании в разных отраслях могут извлечь полезные уроки из этой успешной практики. Самым ярким примером остается Джек Уэлч, который регулярно созванивается с CEO крупных клиентов, таких как Ford, чтобы обсудить, как подразделение пластика фирмы GE может помочь им с инженерными решениями, способствующими повышению их прибыли.

ПРИМЕНЕНИЕ В ДРУГИХ ОТРАСЛЯХ

Успех бизнес-моделей, основанных на высокoeffективных решениях, компаний HP и EDS вызвал со стороны других компаний интерес, зависть и желание их скопировать. Разрушение системы среднего уровня во многих отраслях вызовет рост спроса на высокoeffективные решения.

Возможность создавать ценность в качестве субподрядчика будет возникать постоянно в условиях, когда компании,

¹ Chief Information Officer (англ.) — директор по информационным технологиям. Прим. ред.

² Chief financial officer (англ.) — финансовый директор. Прим. ред.

столкнувшись с необходимостью повышения эффективности, начнут возлагать надежды на процессы, выходящие за пределы их ключевых компетенций. Чем более сложными и ответственными будут такие процессы, тем большую потребность в аутсорсинге они вызовут у компаний.

Работа с глобальными клиентами представляет еще одну возможность для быстрого роста. Крупные корпорации интегрируют свою международную деятельность, рационализируют работу своих поставщиков. Под влиянием таких тенденций увеличивается потребность в надежных партнерах-новаторах, способных создать качественный продукт, а также обеспечить поддержку и обслуживание клиентов на глобальном уровне.

Подумайте о широко освещаемой в прессе попытке компании Ford глобализовать свою деятельность и проектировочные работы. Одним из первых достижений стало появление Mondeo/Contour, автомобиля, выполненного по одной спецификации для продаж во всем мире лишь с небольшими корректировками с учетом региональных рынков. Чтобы обеспечить стабильные поставки, поддержку

и обслуживание глобального масштаба, фирме Ford пришлось пересмотреть свои взаимоотношения с поставщиками, создав систему работы с глобальными клиентами. Начинаясь процесс глобализации таких производителей, как Xerox, Whirlpool, Hyundai и Unilever, может также открыть новые возможности для полномасштабных высокоэффективных решений.

Разрушение систем среднего уровня перевернуло систему продаж, свойственную эпохе производства, с ног на голову. Как уже говорилось в десятой главе, в отраслях, где потребители стали более искушенными, а продукты — более понятными и доступными, производители должны действовать быстро; отказаться от обслуживания и вместо этого перейти к низкозатратной дистрибуции. С другой стороны, заметно растет число отраслей, чьи потребители стремятся к долгосрочным партнерствам и комплексным услугам. Для компаний, способных обнаружить эту тенденцию в приоритетах своих потребителей и соответственно преобразовать свои бизнес-модели, высокоэффективные решения станут мощным источником поста ценности на ближайшие десять лет.

ЧАСТЬ III
РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

Вступление

Как использовать миграцию ценности в своей компании

В первой и второй частях книги мы рассказали об инструментах, с помощью которых можно изучить миграцию ценности, и о некоторых ее сценариях. В третьей части будут даны руководства к действию. Вы найдете здесь четкие, системные методы использования миграции ценности в своей ситуации.

В главе 12 описывается период ожидания миграции ценности. Вооружившись предложенными знаниями, вы сможете определить, идет ли процесс миграции в вашей отрасли, велика ли вероятность того, что это произойдет в ближайшем будущем, и как миграция проявит себя, когда начнется. Ожидание миграции ценности активизирует вашу систему раннего оповещения.

Как только получен сигнал о необходимости начала активных действий, перед вашей организацией встает задача отреагировать на него. В главе 13 изложены методы преодоления влияния коллективной памяти, которая мешает увидеть, а значит, и отреагировать на миграцию ценности. С

помощью этих методов вы сможете четче понять сценарий миграции ценности в своей отрасли и предпринять шаги, которые подскажет ваша система раннего оповещения.

Глава 14 описывает основные составляющие ответной атаки — шаги, которые вам нужно сделать, чтобы выиграть от процесса миграции. Она дает ответ на основной вопрос: что мне делать с миграцией ценности? — и показывает, как можно применить знание ее законов для предотвращения угрозы, а также для реализации открывающихся возможностей и предупреждения следующего цикла миграции в отрасли.

В последней главе перед вами ставится задача овладеть новой игрой — бизнес-шахматами. Миграция ценности требует от руководства только правильных ходов. Научиться просчитывать эти ходы и в дальнейшем успешно воплощать их в жизнь — основная задача менеджеров в этой новой игре.

Глава 12. Как предугадать миграцию ценности

- Каковы первые сигналы, предупреждающие о начале миграции ценности в моей отрасли?
- Как я могу распознать их заранее, чтобы отреагировать на создаваемые ими угрозы и возможности быстрее конкурентов?
- Как я могу предугадать время, траекторию и скорость миграции?

Миграция ценности не пощадила многих отраслевых гигантов, о чем свидетельствуют примеры, рассмотренные во второй части этой книги. Многие бывшие лидеры стали свидетелями того, как их прибыль, капитализация и лидерство ушли в никуда. И все же миграция ценности — явление совсем не новое. Она десятилетиями сопутствует бизнесу. И как показывает история, многие руководители сумели помочь своим компаниям преодолеть тяжелые периоды миграции ценности и выйти из нее сильными и обновленными (см. рис. 60). Одним из самых ценных их качеств была способность распознать первые признаки миграции и предугадать ее траекторию.

Компания	Руководитель	Переход
• Sears	• Вуд	• От каталогов к магазинам
• Sears	• Вуд	• От центров на окраины городов
• NBC	• Сарнофф	• От радио к телевидению
• IBM	• Уотсон-младший	• От счетно-перфорационных машин к компьютерам
• GE	• Уэлч	• От бюрократии к конкуренции
• Merck	• Вагелос	• От общих исследовательских разработок к схеме блокбастеров. • От традиционных продаж к индивидуальной работе с клиентами и дешевой дистрибуции
• Blockbuster	• Хузенга	• От видеопроката к широкому спектру развлекательных услуг
• Intel	• Гроув	• От DRAM к процессорным чипам
• Turner	• Тернер	• От транслирования программ к созданию собственных
• AT&T	• Аллен	• От монополии к маркетингу

Атаковав собственные бизнес-монеты раньше конкурентов, активные CEO снова вернули свои компании в фазу стремительного притока ценности.

Рис. 60. Галерея славы «Они сделали опережающие шаги»

ВЫЗОВ: ВЗГЛЯД ВПЕРЕД

Миграцию ценности сложно распознать: ежедневная деятельность забирает всю энергию компании и не позволяет увидеть начало долгосрочных перемен. В фазе притока ценности спрос настолько велик, что компания не может даже предположить необходимость перемен. Фирмам, находящимся в фазе стабильности, обзор заслоняет прежний успех. Чем успешнее организация, тем меньше вероятность того, что ей удастся увидеть начало миграции ценности. Во время оттока ценности борьба с потерями становится первостепенной задачей, отодвигая на задний план все остальные.

Усложняет ситуацию не только естественная тенденция компании смотреть внутрь, но и тот факт, что миграция ценности — процесс комплексный, ее ранние стадии проходят тихо, незаметно и, как правило, никак себя не проявляют. Приоритеты потребителей и сами потребители могут изменяться незаметно для старых игроков отрасли. Например, во многих компаниях — клиентах компьютерных фирм центр принятия решений постепенно смещался от корпоративных АСУП к другим отделам компании, а затем — к индивидуальным пользователям. В офисах Folgers легкое движение в отдаленных регионах на юге и северо-восточном побережье не воспринималось как очевидный сигнал начала массивного сдвига в приоритетах и поведении потребителей кофе.

Не менее трудно предугадать и появление новых конкурентов. Особенно тяжело это сделать, когда новая бизнес-модель появляется, как это часто бывает, из среды, не относящейся к традиционному полю деятельности компании. Длительные периоды стабильности в отрасли только усложняют ситуацию. Традиционные игроки привыкают замечать только друг друга, а не новых или нетрадиционных игроков, появляющихся на периферии рынка. Этих новых игроков тоже нелегко выявить, учитывая силу отраслевого мышления: «Мы занимаемся сталью — они пластиком».

Мы боремся за индекс популярности — они прокладывают коаксиальный кабель. Мы

продаем высококачественные товары, они — дешевые».

Но раннее выявление этих угроз — залог попадания в следующий виток миграции ценности. Форма кривой общей прибыли показывает, как окутает себя такая тактика (рис. 61). Запоздалое выявление или: реакция повышают ваши затраты на участие в миграции и снижают возможности для получения прибыли и роста капитализации. Руководство американских сталелитейных комплексов ясно увидело миграцию ценности к мини-заводам, но опоздало на 10 лет. Объявленное в 1995 году открытие мини-завода компанией LTV даст ей лишь малую долю той прибыли и капитализации, которую она могла бы иметь, будь этот шаг сделан в 1985 году.

Несмотря на то что ранние этапы миграции ценности определить крайне сложно, существует система раннего оповещения, которая может значительно улучшить вашу способность улавливать сигналы и предугадывать будущее развитие вашей отрасли. Первым элементом этой системы является полное стратегическое понимание своих потребителей. Вторым — сверхчувствительный экран радара конкурентной среды. Именно взаимодействие изменяющихся приоритетов потребителей с новыми предложениями по их удовлетворению начинает процесс миграции ценности. Последний элемент этой системы предупреждения — обширная база сценариев миграции ценности. Знание того, как приоритеты потребителей, конкурирующие бизнес-модели и внешние потрясения запустили миграцию ценности в других отраслях, *поможет* вам лучше представить перспективу развития этого процесса в вашем окружении.

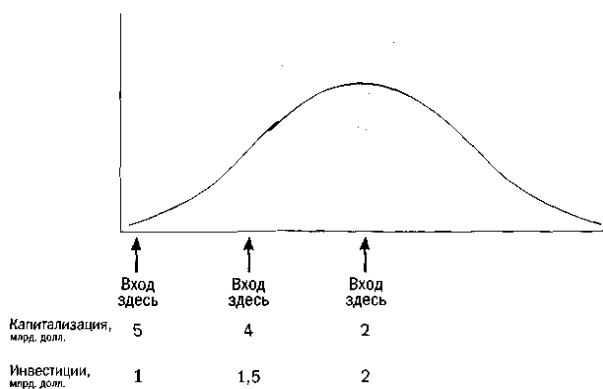


Рис. 61. Кривая прибыли

КАК ПОНЯТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Как показал опыт сталелитейной, авиационной, кофейной, фармацевтической

и компьютерной отраслей, основной движущей силой миграции ценности являются потребители. Чтобы на ранних этапах понять, куда начнут смещаться их приоритеты, необходимо проанализировать три показателя: финансовое благополучие клиентов, их влияние и зрелость потребностей.

— *Финансовое благополучие потребителей.* Изменения в финансовом благополучии клиентов создают новые приоритеты и новые возможности для роста капитализации. Несмотря на то что повышение благосостояния может увеличить существующую прибыль, опасно предполагать, что такое финансовое благополучие в равной степени и с равной долей определенности повлияет на все бизнес-модели. В 20-х годах доходы американцев выросли. И если GM отреагировала на это, создав бизнес-модель, производящую продукцию для клиентов с разным доходом, то Ford этого не сделала. Ценность стремительно потекла к GM. В равной степени опасно предполагать, что снижение достатка потребителя станет причиной оттока ценности из отрасли. Скорректировав бизнес-модель в соответствии с новыми приоритетами — низкой ценой и экономией времени, Wal-Mart в 80-х годах сумела заработать на стагнации реальных доходов американцев, создав более 60 миллиардов долларов капитализации.

— *Влияние потребителей.* Потребители набирают силу, когда их концентрация увеличивается по отношению к количеству поставщиков и когда последних становится трудно отличить друг от друга. Переход власти от поставщика к потребителю происходит одновременно в совершенно разных отраслях: фармацевтике, офисном оборудовании, потребительских товарах. Измерение влияния потребителей еще не стало отдельным предметом *изучения*. Но даже грубый расчет силы поставщика — лучше, чем ничего (рис. 62). Если поставщики не сумеют найти средство против влияния потребителей (например, новый цикл инноваций или переход от продукта к услугам и решениям), ценность будет продолжать утекать от них.

Если не предпринять упреждающие меры, отток ценности может стать необратимым.

Продукт	Потребители	Распределение сил между поставщиками и потребителями
• Уникальный	• Очень разрозненные	• 90/10
• Явно выделяющийся на фоне других	• Разрозненные	• 70/30
• Выделяющийся на фоне других	• Относительно сконцентрированные	• 50/50
• Слабо выделяющийся на фоне других	• Сконцентрированные	• 30/70
• Массовый товар	• Максимально сконцентрированные	• 10/90

Соответствующая сила потребителей влияет на направление миграции ценности

Рис. 62. Показатель силы поставщика

— Зрелость потребностей клиентов.

Самым мощным средством определения возможного развития миграции ценности является составление карты потребностей клиентов. Как было отмечено в первой главе этой книги, потребности клиентов удовлетворяются ценностью и особенностями продуктов и услуг. Потребности, благосостояние и сила потребителей проходят через систему принятия решений и формируют приоритеты. Если потребности являются отражением того, какой товар или услугу потребители хотят купить, то приоритеты могут указать на то, какой тип бизнес-модели сможет их удовлетворить и заработать на этом прибыль.

Потребители говорят: «Мне не важно, что вы всегда занимались _____ (сюда впишите любую устаревшую компетенцию). Мой бизнес изменился, изменились и мои потребности. Что мне действительно важно, так это _____. А дополнительные деньги я готов платить за ____».

САПР/САП. Рынок систем автоматизированного проектирования и систем автоматизированного производства (САПР/САП) является наглядной иллюстрацией того, как стратегическое понимание потребностей клиентов позволило новым игрокам вызвать масштабную и стремительную миграцию ценности в период между 80-ми и началом 90-х годов.

Рынок САПР/САП начался с автоматизации функций для автомобильной и аэрокосмической промышленности. К началу 80-х годов запросы рынка выросли и процесс САПР/САП уже включал в себя все

пять шагов: формирование идеи, создание проекта, анализ, изготовление чертежей и управление производством. Лидерами отрасли стали IBM, Computervision и Intergraph, продукты которых были способны выполнять все эти шаги, но ни в одном из них не добились уникальности. Их бизнес-модели предлагали пакет продуктов, куда входили компьютерное оборудование, программное обеспечение и обслуживание.

В середине 80-х годов потребности клиентов начали меняться. Чертежные технологии становились более зрелыми, и потребителей это устраивало. Они больше не требовали повышения эффективности чертежных технологий, а хотели экономичности.

Новый игрок Autodesk инвестировал средства в создание нового продукта для ПК, который выполнял большую часть функций традиционных чертежных решений, но за меньшие деньги. Эта компания не только переманила крупных клиентов, но и открыла рынок десяткам тысяч малых и средних предприятий. Она правильно рассудила, что потребности в чертежных работах изменились, и скорректировала свое предложение соответствующим образом. Ее бизнес-модель, отличительными чертами которой являлись концентрация на одном продукте (чертежных программах) и поставка исключительно программного обеспечения, прекрасно соответствовала новым приоритетам клиентов. Через семь лет ее капитализация увеличилась с 200 миллионов долларов до 1,2 миллиарда.

По мере того как бизнес чертежных программ становился более зрелым, все большую экономическую важность стали приобретать анализ и тестирование. В этой области потребитель хотел высокой эффективности, а не дешевизны компьютерных программ. Способность проводить высококачественные компьютеризированные структурные испытания позволяла снизить другие издержки и сократить время производственного цикла. И опять приоритеты потребителей стали меняться. Новая бизнес-модель, сумевшая отреагировать на перемену, смогла создать и удержать значительную ценность. Появился еще один новый игрок, SDRC, ставший лидером в предоставлении технологически сложных программных продуктов для проведения анализа. Капитализация этой бизнес-модели выросла с 1988 по 1993 год на 400 миллионов.

Третья важная потребность рынка также касалась эффективности. Новый потребительский сегмент — инженеры — хотел на этапе проработки идеи иметь возможность моделировать в трех измерениях. Parametric Technology Corporation решила удовлетворить эту потребность и, подобно SDRC, сумела вовремя и правильно инвестировать средства, чтобы стать неоспоримым лидером по технологиям и эффективности. Капитализация ее бизнес-модели, основанной на специализации только в одном продукте — программном обеспечении, — увеличилась с 1989 по 1993 год на 1 миллиард долларов.

В каждом случае изменения, касающиеся приоритетов потребителя и системы принятия им решений, создали возможности для продвижения новых бизнес-моделей. Как это часто бывает, каждый раз одна из составляющих этой системы — например, усовершенствование программ проектирования или низкая цена на программы для черчения — становилась причиной этих изменений. Традиционные игроки не сумели их увидеть и разработать новое стратегическое понимание потребителя. В результате новички бизнеса САПР/САП создали и удержали невероятное количество рыночной стоимости (см. рис. 63).

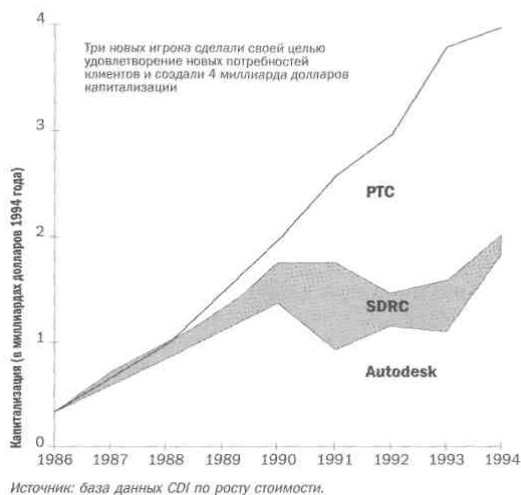
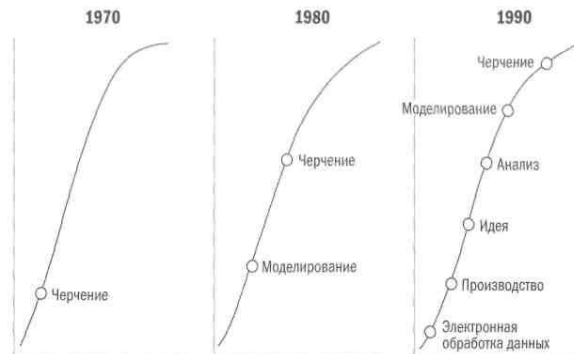


Рис. 63. Создание стоимости

Понимание развития потребности клиентов — простая идея; и тем не менее в ней заложена большая сила. Она помогает определить типы бизнес-моделей, имеющие наибольшую эффективность и прибыльность. Анализ того, как развивались потребности в прошлом, позволит спрогнозировать скорость и особенности этого процесса в будущем. Пример из отрасли САПР/САП показывает всю силу

этого механизма (рис. 64). Сценарий прост: когда потребность возникает, потребитель хочет эффективности. Когда потребность развивается, потребитель хочет экономичности. Такое систематическое преобразование потребностей и приоритетов потребителей свойственно многим отраслям.



По мере развития потребностей в каждой функции требуется новая бизнес-модель для создания ценности.

Рис. 64. Кривая развития потребностей

Это имеет большое значение для принятия инвестиционных решений. Инвестиции в повышение эффективности для развитых потребностей не окупятся: потребителю это уже не нужно. С доллара вложенных средств вы практически ничего не получите. Но если сделать инвестиции в повышение экономичности зрелых потребностей, они могут принести баснословную прибыль. Один доллар вложенных средств превратится в десять (как было, например, с Autodesk). Инвестиции в повышение эффективности для вновь появляющихся потребностей также могут принести большую прибыль. С одного доллара вложенных средств вы можете получить от десяти до двадцати долларов (пример SDRC, PTC).

РАСШИРЕНИЕ ОБЗОРА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Миграцией ценности движут потребители. Но потребители и их приоритеты существуют не в вакууме. На эволюцию приоритетов влияет наличие выбора новых продуктов и услуг. Второй составляющей системы раннего предупреждения является системное, тщательное рассмотрение и оценка конкурирующих бизнес-моделей.

У большинства компаний есть определенный список конкурентов, которых они изучают и с которыми проводят сравнение. Зачастую этот список слишком неполон. У большинства компаний потеря ценности начинается под влиянием не традиционных игроков, а аутсайдеров с

новыми, более эффективными бизнес-моделями (рис. 65). Чтобы предугадать миграцию, фирмам необходимо перейти от узкого взгляда к обзору на 360 градусов и использовать экран радара конкурентов. Более широкий обзор конкурентов позволит вам увидеть прямых, косвенных и периферийных соперников, которые могут запустить процесс миграции ценности, предложив потребителям новые возможности выбора.

Отрасль	Традиционные конкуренты...	...И те, кто действительно представляет угрозу
• Розничная торговля	• Sears, Montgomery Ward, JC Penny	• Kmart, Wal-Mart, Target, Toys "R" Us, Circuit City, The Limited, The Gap
• Автомобилестроение	• GM, Ford, Chrysler	• Toyota, Honda, Nissan, Hyundai, Volvo
• Средства массовой информации	• ABC, CBS, NBC	• Turner, Diller, TCI, Blockbuster Video
• Компьютеры	• IBM, DEC, Wang, Apple	• Microsoft, Novell, Intel
• Реклама	• Ogilvy, Y&R, Burnett, McCann Erickson	• CAA, Morris, Chial/Day
• Производство стали	• U.S. Steel, Bethlehem, Inland	• Nippon Steel, Nippon Kokan • Dow, GE Plastics • Alcoa • Nucor, Chaparral

Пока старые компании борются друг с другом, нетрадиционные игроки создают новую ценность.

Рис. 65. Обзор конкурентной среды Америки

Несмотря на сложность, переход от узкого взгляда к экрану радара можно осуществить, обратив внимание на влияние двух основных тенденций, вызывающих распространение новых моделей. Понимание глобализации конкуренции и роста предпринимательской активности поможет вам значительно расширить зрительный охват конкурентной среды.

— **Глобализация.** Под глобальной конкуренцией раньше подразумевали Японию и Германию. Сейчас это Япония, Германия, Тайвань, Корея, Индия, Мексика, Сингапур, Бразилия, Испания, Восточная Европа и во все большем числе секторов — Китай. Такая прогрессия сигнализирует не только о растущей уязвимости (по мере того как все больше компаний начинает предлагать свои услуги вашим клиентам), но и о появлении новых возможностей. В 70-е годы капитализация компаний во всем мире составляла 929 миллиардов долларов, и 66% из этой суммы принадлежали США. В 1993 году эта цифра увеличилась до 12,6 триллиона долларов, из них 64% принадлежали уже не США. Это огромный прорыв в создании рыночной стоимости. Те, кто смотрит исключительно внутри своей

страны, этого не увидят. Только компании, повернувшиеся лицом к глобализации, смогут охватить взором новое конкурентное поле и новые возможности для создания ценности.

— **Предпринимательство.** В 1948 году в США была лишь одна компания с венчурным капиталом; в 1994 году существовало уже 629 венчурных и инвестиционных фирм. Появилась инфраструктура, обеспечивающая работу венчурных компаний во многих направлениях: юридическая поддержка, бухгалтерия, подбор персонала и так далее.

Число опасных атак на традиционных лидеров отрасли увеличилось во много раз. Успех новичков имеет несколько причин:

— наличие инфраструктуры.

— финансовая привлекательность для инвесторов (ожидания роста ценности были настолько высоки, что перевешивали надежность стабильных «голубых фишек»¹).

— способность мотивировать своих сотрудников работать лучше, чем персонал крупных бюрократизированных организаций.

— инвестиции в новую бизнес-модель, способную попасть в следующий виток миграции ценности, вместо модификации моделей, которые больше не являются эффективными.

Тот факт, что это не прямые атаки, лишь умножает их эффективность. P&G, Nestle и General Foods должны понять, что Starbucks атакует самый центр их бизнеса розничных продаж кофе. Годами они думали, что Starbucks означает «кафе», а не «кофе». Годами IBM, DEC и HP думали, что Microsoft означает «программное обеспечение», а не «компьютеры». Годами JC Penny, Sears и универсальные магазины считали, что Wal-Mart означает «дисконтные продажи», а не «розничные». Годами телесети считали, что TCI означает «кабельное телевидение», а не «индустрия домашних видеоразвлечений».

Сейчас появляется новая бизнес-модель — совмещение активных составляющих и масштаба, предпринимательства и лидирующей позиции в отрасли, Iris-Lotus, Lotus-AT&T и JetForm-Moore — лишь несколько примеров этого явления. Во всех этих случаях основным элементом бизнес-модели является удержание созданной ценности. Одной части (активная составляющая) недостаточно для создания ценности, за которую потребители будут

¹ Наиболее популярные акции, имеющие высокий курс (обычно это акции ведущих компаний). Прим. ред.

платить. Другая часть (владелец масштаба) не обладает достаточной дифференциацией, чтобы начать продвигать свой массовый продукт. А комбинация обеих обладает достаточным потенциалом для создания такого общего дохода и роста прибыли, которого каждая из них в отдельности достичь не сможет.

Возможно, самым важным последствием бума предпринимательства стало изменение концепции НИОКР. Исследовательская работа, инновации, способные создавать ценность, раньше были ориентированы на новые продукты и новые технологии процессов. Больше этот подход не действует. Большая часть ресурсов, используемых компаниями с целью получения нового продукта или процессных технологий, окупают только стоимость капитала. Сейчас многие исследования, ранее отличавшиеся исключительной продуктивностью, не приносят дохода. Возможности технологий истощаются.

Размер научно-исследовательской «лаборатории» не изменился — изменилась ее сущность. Теперь речь идет не о мензурках, молекулах и архитектуре аппаратных средств, а о новых комбинациях существующих сейчас возможностей, которые могут создавать ценность для потребителя и приносить прибыль. На место 500 лучших лабораторий страны приходят 629 инвестиционных фирм — источник самых важных инноваций, способных создавать ценность. Для того чтобы заранее увидеть приближение миграции ценности, нужно следить, не возникнут ли из этих лабораторий новые бизнес-модели.

— *Карты отраслевой ценности.* Когда вы на своем радаре увидели все конкурирующие с вами бизнес-модели, ваш следующий шаг — определение экономической мощи и оптимальных условий. Полнофункциональный радар не только показывает появление нового объекта, но и указывает его размер, силу и направление развития относительно вас.

Во-первых, попробуйте охарактеризовать вашу бизнес-модель по ее основным положениям и элементам, как показано во второй главе. Среди этих элементов должны быть выбор потребителей, охват, дифференциация, удержание созданной ценности, закупки, производство и операционная деятельность, потребность в капитале, организационная структура и каналы продвижения. Затем сравните ваш подход с подходом конкурентов: традиционных, новичков и нетрадиционных

игроков. У кого из них самая совершенная экономическая логика? Насколько значимы различия между вашей моделью и самыми эффективными новыми подходами, с точки зрения экономичности и создания ценности для клиентов? Чем больше различий, тем быстрее будет происходить миграция ценности.

Чтобы проверить вашу гипотезу об относительной экономической мощи конкурирующих бизнес-моделей, составьте карту капитализации вашей отрасли, используя показатели, описанные в третьей главе. Wall Street может и ошибаться, но все же ее данные помогут вам определить компании, способные удовлетворить будущие потребности клиентов, для которых пока еще невозможно измерить доход и долю рынка. Измерение доли капитализации может значительно расширить ваше поле зрения и повысить способность предугадывать смещение ценности.

Составить карту миграции ценности нужно заранее, чтобы ваша компания смогла использовать ее возможности для роста капитализации.

Соотношение капитализация/оборот может быть использовано для первой приблизительной оценки вашей позиции относительно конкурентов и понимания причины возникновения именно таких соотношений (вашего и ваших наиболее динамичных соперников). Не менее важно оценить с помощью этого индекса и крупнейшие бизнес-единицы вашей компании — это позволит вам понять их относительную жизнеспособность и возможность приносить прибыль.

Во время составления карты нужно ответить на следующие основные вопросы: где находится компания (и ее основные бизнес-единицы) по показателю капитализация/оборот? Почему? Как в отрасли меняется способность создавать прибыль? Откуда движется прибыль? Куда? Какие факторы влияют на это изменение? Является ли миграция ценности полномасштабной и необратимой или частичной? Как быстро мигрирует ценность?

Когда вы составили карту миграции ценности вашей отрасли, сравните полученный сценарий с другими отраслями. Предугадать миграцию легче, если использовать чужой опыт.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЗНАНИЕ СЦЕНАРИЕВ МИГРАЦИИ

Полное понимание потребителя и обзор конкурентной среды вместе позволяют

руководителю компании распознать начало миграции ценности. Но этого недостаточно, чтобы научиться предвосхищать этот процесс. Нужно еще знать множество примеров. Это как в шахматах: чем больше комбинаций вам известно, тем быстрее вы двигаетесь. Чем больше примеров вы рассмотрите и усвоите, тем легче будет вашей компании правдиво и точно оценить свое положение.

Примеры из прошлых циклов миграции могут оказаться очень полезными в построении сценария для вашего бизнеса. Не нужно повторять ошибки, сделанные до вас другими. Но очень ценно в точности повторить все те ходы, которые были сделаны компаниями для прибыльного использования миграции ценности в своих отраслях.

Изучая сценарии миграции ценности, важно рассмотреть не только то, что произошло, но и насколько быстрым и глубоким был этот процесс. Примеры из прошлого помогут выработать правила подсчета скорости и масштабы смещений капитализации в вашей отрасли (DEC потеряла 16 миллиардов долларов за шесть лет; Bethlehem Steel — пять миллиардов за 16 лет). Знать скорость и масштабность процесса нужно в первую очередь для того, чтобы правильно интерпретировать ситуацию, в которой находится ваша компания, четко рассчитать, насколько быстро вы должны действовать, и оценить уровень риска, который вы будете готовы на себя принять.

— *Провал середины.* Во многих отраслях произошел переход от обычных продаж продуктов к такому сочетанию цены, дистрибуции, поддержки и информации, которое в большей степени соответствовало приоритетам потребителей. Движение происходит в одном из двух направлений: низкозатратная дистрибуция тех же товаров или конверсия продуктов и услуг в решения, добавляющие ценность для клиента. В десятой главе обсуждались возможности, предоставляемые новой моделью дистрибуции. В одиннадцатой главе анализировались два примера высокоэффективных решений.

Есть масса других областей для применения данных моделей. Замечательным примером может стать бизнес деловых бланков. На каждый доллар, который потребитель тратит на приобретение деловых бланков, приходится 20 долларов системных расходов на использование этих бланков (трудозатраты

на заполнение и передачу бланков, хранение, ревизию). Потребителю важен не сам товар (который можно быстро получить в большом количестве, хорошего качества, по низким ценам), а система, которая этот товар использует. Услуги и решения, помогающие рационализировать систему, отличает более сложная структура, и их труднее поставить потребителю, но именно в них сосредоточена будущая ценность. А возможность передать на аутсорсинг весь процесс еще более ценна.

То же в полной мере относится к автомобильной отрасли, где распространенной практикой является передача на аутсорсинг как можно большего количества функций: от изготовления комплектующих до сборки. Это дает производителю автомобилей возможность сконцентрироваться на немногочисленных вопросах, имеющих первостепенное значение: проектировании, сборке двигателя, трансмиссии, ходовой части и дизайне кузова. Ценность переходит от комплектующих к системам.

Фармацевтическая отрасль переживает оба варианта провала середины. На рынке дешевой продукции экономичная дистрибуция посредством заказов по почте привлекает внимание беспокоящихся о цене консультантов в здравоохранении. Через два года после слияния Merck и Medco за каждой фармацевтической консультационной компанией в стране принялись «ухаживать» производители лекарств, также стремясь воспользоваться этим сценарием миграции ценности.

На рынке дорогих качественных товаров происходит смещение от лекарств к комплексному управлению лечением. Затраты пациента на лекарства составляют 1000 — 2000 долларов в год. Однако общие затраты на лечение могут достигать 30 000 — 100 000 долларов в год. Наибольший эффект даст снижение издержек не на лекарства, а на все лечение. Плательщики хотят решений (лекарства плюс анализы плюс наблюдение плюс руководство), которые снижают единственное, что имеет значение, — общие затраты на лечение.

Во многих отраслях компании, специализирующиеся на дистрибуции с низкими издержками, подобно Wal-Mart, The Home Depot, Dell, Grainger и Charles Schwab, уже создали миллиарды долларов капитализации. Точно так же огромные возможности для всех, кто способен их увидеть, открывает переход от продуктов к решениям. В конечном итоге, он ведет к

тому, что бизнес-модель, основанная на аутсорсинге, станет одной из основных, а то и единственной движущей силой роста ценности в будущем. Именно этот переход стимулировал рост капитализации EDS за последние десять лет до 19 миллиардов долларов; EDS лишь символизирует процесс роста ценности в таких разных компаниях, как Johnson Controls, Honeywell, Federal Express, Ryder, UPS и других. И движущей силой здесь опять-таки является тщательно продуманная бизнес-модель, а не просто совершенные технологии.

— *Появление новых потребителей.* Появление нового типа потребителей сбивает с толку старые компании, давно конкурирующие на рынке, — им трудно эффективно отреагировать. В индустрии авиаперевозок отмена регулирования привела к появлению огромного количества туристов, желающих летать по низким тарифам. В фармацевтической отрасли беспокойство по поводу повышения затрат на лечение способствовало появлению мощной группы покупателей-организаций. В обеих отраслях появление этих групп заставило поставщиков разработать более экономичные бизнес-модели.

Возможно, самыми яркими примерами появления новых потребительских групп богата компьютерная отрасль, где появление индивидуального пользователя запустило мощный процесс миграции ценности от интегрированных бизнес-моделей к специализированным. Из опыта всех этих разнообразных отраслей можно извлечь один общий урок: необходимо иметь широкий обзор потребительской среды. Фиксирование появления новой группы потребителей и оценка их благосостояния, силы и основных потребностей является важнейшим шагом к созданию новой волны роста ценности в вашей отрасли.

— *Миграция внутри цепочки создания ценности.* Многие корпорации считают своей задачей создание продуктов или услуг. Продукт или услуга, создаваемые цепочкой ценности, имеют большее значение, чем любое из звеньев внутри этой цепочки. Однако самые успешные игроки очень четко представляют себе различное стратегическое значение отдельных шагов в цепочке ценности. Они процветают благодаря тому, что концентрируются на тех видах деятельности, которые позволяют им создать максимальную ценность.

В фармацевтической отрасли Merck увидела, как ценность смещается от массовых научно-исследовательских работ к

наиболее коммерчески успешным разработкам. Ее бизнес-модель сфокусировалась на освоении нового вида деятельности. В начале 90-х годов CEO Merck Рой Вагелос бросил вызов традиционным догмам и предсказал, что ценность продолжит смещаться вниз к дистрибуции. Его прогноз подтвердился, когда Merck, SmithKline Beecham и Eli Lilly стали покупать своих крупнейших потребителей — фармацевтические консультационные компании.

В компьютерной отрасли миграция внутри цепочки создания ценности проходила еще более сложно. Когда конечные пользователи компьютеров еще не были настолько искушенными и на рынке господствовали несовместимые продукты, стратегия IBM как комплексного поставщика позволила ей заработать огромную капитализацию. Но когда ситуация изменилась и лидерство перешло к совместимым системам, искушенные потребители разорвали цепочку ценности и стали платить большие деньги только за самые необходимые и критически важные программы. IBM с запозданием поняла, что ключевые элементы в цепочке ценности отрасли были захвачены ее поставщиками — компаниями Microsoft и Intel. Пока значительная доля ценности мигрировала вверх к поставщикам, компании типа EDS и Hewlett-Packard запустили миграцию ценности вниз, путем организации доставки компьютерных решений конечному пользователю.

— *Новое определение товара/услуги.* Зачастую процесс миграции ценности запускается резким изменением в приоритетах потребителей. В других случаях новые приоритеты появляются медленно. Тогда именно новые бизнес-модели становятся причиной начала этого процесса, представляя покупателю знакомый товар или услугу в новом свете.

В кофейной отрасли Starbucks и поставщики элитных сортов кофе воспользовались возможностью изменить представление потребителей о кофе. Используя высококачественные зерна сорта «арабика», они превратили кофе из продукта ежедневного потребления в позволительную роскошь. Каналы продвижения кафе европейского типа еще больше изменили взгляд потребителей на напиток, преобразовав процесс питья кофе в ритуал.

Такие же изменения во взглядах потребителей запустили процесс миграции ценности от американских сталелитейных

комплексов. В этом случае производители алюминия сфокусировались на производстве банок для пива и газированных напитков со специальными «язычками» на крышках, чем повысили функциональность конечного продукта. Изготавливать банки из жести было все еще можно, но после появления бизнес-модели, основанной на алюминии, — не так привлекательно. Появление нового игрока серьезно изменило требования производителей и упаковщиков напитков к таре.

Этот сценарий миграции ценности подчеркивает важность широкого анализа конкурентной среды. Даже когда приоритеты потребителей меняются медленно, миграция ценности может быть инициирована появлением нового игрока.

ОТ ПОНИМАНИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Оценка изменений потребителей, расширение обзора конкурентной среды и

наблюдение за развитием своей отрасли в контексте установленных моделей — это лишь некоторые из инструментов, используемых для распознавания и предвосхищения миграции ценности (рис. 66). На протяжении следующих десяти лет методология предвосхищения миграции ценности станет более развитой и эффективной. Но основную сложность представляет образ мышления. Никакая методология не сможет преодолеть отрицание реальности и коллективную память. Никакой сравнительный анализ бизнес-моделей не сумеет победить того презрения, которое, как правило, встречает любой новый подход к потребителю. Когда коллективная память превалирует над неустанным поиском возможностей для получения прибыли, ценность неизбежно уходит от компании. Так как же победить коллективную память?

Потребители

1. Кто является потребителем? Меняются ли те, кто принимает решения и оказывает влияние? Если да, то как изменяются их покупательские критерии?

2. Каково финансовое положение потребителей?

3. Какие потребности клиентов являются более развитыми и требующими экономических решений, а какие - новые и требуют решения, основанного на эффективности?

4. Как меняются приоритеты потребителей согласно их потребностям и экономической системе?

5. Как вы думаете, какие потребности будут самыми важными для потребителей в будущем?

Новые бизнес-модели

6. Сколько полноценных новых бизнес-моделей появилось в вашей отрасли за последние пять лет?

7. Кто их потребители и каковы экономические средства?

8. Насколько они экономичнее вас?

9. Насколько они популярнее среди потребителей, чем вы?

Движение ценности

10. Составьте карту миграции ценности, которая привела вас в сегодняшнее положение. Кто из старых игроков оказался поверженным? Почему?

11. Какова общая капитализация в вашей отрасли? Какова ваша доля в ней? Кто быстрее всего наращивает свою долю?

12. Какие отрасли экономически ближе всего к вашей (например, сталелитейная, производство алюминия, пластика)? Уходит ли ценность из вашей отрасли к ним? Почему? Насколько быстро?

Рис. 66. Миграция ценности

Глава 13. Как победить коллективную память

— Как увеличить шансы моей компании распознать ранние симптомы начала миграции ценности?

— В состоянии ли моя компания правильно отреагировать на миграцию ценности? Как я могу увеличить эту способность?

Руководители сталелитейных комплексов не придадут значения мини-заводам и японским производителям стали, так как считают их слишком мелкими игроками. IBM не может даже помыслить о том, чтобы продавать компьютеры по почте. R&G настаивает на том, что фирмы, занимающиеся кофе в зернах, не относятся к числу ее конкурентов. Все это — примеры коллективной памяти, постоянно прогрессирующая узость мышления, которая в конце концов делает и людей, и сами компании неспособными выходить за рамки своего опыта. Это одна из основных причин стагнации и спада в работе многих успешных фирм.

Но если симптомы и сущность коллективной памяти хорошо известны, почему до сих пор не найдено лекарство от нее и не выработаны превентивные меры? В этой главе анализируются примеры нескольких компаний, которые сумели разработать эффективные способы борьбы с коллективной памятью. Во-первых, здесь рассматривается та роль, которую может сыграть обладающий перспективным видением лидер в борьбе компании с тормозящим влиянием традиционных догм и отраслевого мышления. Во-вторых, здесь показано, как несколько компаний создали технологии, позволившие избавиться от влияния коллективной памяти. И наконец, здесь предложен ряд конкретных действий для разрушения коллективной памяти компании.

СИЛЬНЫЙ ЛИДЕР

В качестве главного стратега CEO компании берет на себя *основную* ответственность за определение долгосрочного курса. В мире постоянно меняющихся потребителей и конкурентов, глобализации рынков и хронической неопределенности сформулировать стратегию успеха представляется крайне сложной задачей. А между тем определение курса — самое простое из того, что входит в обязанности CEO. Определив, куда компания должна двигаться, CEO должен обеспечить успешное достижение поставленной цели. И отсутствие коллективной памяти здесь может помочь.

Джек Уэлч — CEO, не обремененный коллективной памятью

Джек Уэлч обладает множеством качеств, сделавших его человеком, которого знают, боятся, уважают и которым восхищаются. Он настойчив и сосредоточен. Он может создать простую и логичную стратегическую идею, понятную компании. Ему нет равных в маркетинге. И он как никто другой умеет создавать ценность и стимулировать ее рост.

Одной из самых неприметных отличительных черт Уэлча (но, возможно, самой полезной в мире стремительных изменений потребительских приоритетов и устаревания бизнес-моделей) является отсутствие у него стойкой приверженности прошлому. У Уэлча нулевая коллективная память. Он не хранит верности тому, что было. Фраза «мы всегда так делали» для него — пустой звук.

А фраза «вот чего хотят потребители» немедленно привлекает его внимание. Она влечет за собой вопрос: «Как заработать на этом деньги?». Уэлч постоянно смотрит в будущее, наблюдает за потребителем и думает о том, как обеспечить рост прибыли.

Возможно, такой образ мышления свойствен Уэлчу, потому что он работает в GE, будучи на самом деле человеком со стороны. Он пришел сюда из бизнеса производства пластика, который никогда не относился к категории ключевой деятельности GE. Сначала он занимался в GE созданием будущего, которого не было: знакомил потребителей с продуктом Lexan и помогал им научиться пользоваться новой продуктовой линией GE — пластиками. Здесь успех зависел от умения создавать будущее, а не от заботы о сохранении прошлого.

Тот факт, что Уэлч не зависит от коллективной памяти и не позволяет культивировать ее другим, — один из самых ценных активов GE. Это также объясняет, почему для спасения многих крупных, ранее успешных организаций были приглашены люди со стороны. Над новым человеком не довлеют законы компании, которые обеспечивали ее прошлые победы. Его образ мышления не рассчитан на

поддержание традиционной бизнес-модели.

Архитектура бизнес-модели влечет за собой багаж прошлого, который может полностью разрушить конкурентоспособность компании. В жизненном цикле бизнес-модели наступает момент, когда ментальные накладные расходы начинают забирать столько свободной памяти и процессорной мощности, что единственный выход — целиком списать ее и начать формировать новое мышление.

Эндрю Гроув — прыжок через пропасть

Зачастую CEO бывает настолько связан с основополагающими факторами прошлого успеха, что не может быстро и ясно понять новую ситуацию в отношении потребителей и соответственно реорганизовать бизнес-модель компании. Чтобы радикальным образом изменить стратегический курс, многие компании приходят к выводу о необходимости смены CEO.

Гроув — редкое исключение. Через двадцать лет после побега из родной Венгрии с двадцатью долларами в кармане Гроув помог основать компанию Intel, производящую платы памяти. Являясь основателем фирмы, он глубже других был погружен в производство плат, которое составляло основу существования компании со дня основания. И тем не менее он сумел увидеть, что для обеспечения себе прибыльного будущего Intel нужно было сменить специализацию, и поставил перед собой цель разрушить прежнюю организацию и создать новую.

В 90-е годы Intel стала одной из самых влиятельных компаний в компьютерном мире. Но путь, пройденный ею от подвала в Беркли до сегодняшней капитализации в 27 миллиардов долларов, не был гладким. Еще в 1985 году Intel несла огромные потери от превращения ее плат DRAM в недифференцируемый товар. Столкнувшись с жестокой конкуренцией со стороны производителей из Азии, Intel со второго места в доле мирового рынка сместилась на третье, затем еще дальше и еще...

Главным шагом, который изменил судьбу Intel, стало решение Гроува об отказе от производства модулей памяти, которые хранили данные, в пользу процессорных плат, с помощью которых компьютер «думал». Отход от своего опыта и корпоративного наследия травмировал компанию. И спас ее.

Перевооружение Intel, проведенное

Гроувом, является прекрасным примером того, как освободиться от коллективной памяти. К 1985 году платы памяти стали чисто биржевым товаром. Растущее влияние покупателей и появление крупных конкурентов со значительными фиксированными активами угрожали обречь Intel на лишнюю прибыль бессмысленную борьбу за долю рынка путем снижения издержек. «В жизни каждой компании по крайней мере однажды наступает момент, когда она должна кардинально измениться, чтобы выйти на новый уровень эффективности, — утверждает Гроув. — Если этот момент упустить, начнется спад».

Ситуация в отрасли, которая позволила компании Intel изменить свою бизнес-модель, заключалась в переходе от несовместимых технологий и вертикальной интеграции к открытым программам. Этот переход означал, что разные фирмы могут занять разные расположенные горизонтально ниши, разрабатывая программы, производя платы, собирая компьютеры и выпуская периферийные устройства. «Я не стану категорично утверждать, что компании, устроенные по-старому, не выживут, — поясняет Гроув, — но трудно представить, что они будут процветать. Все, что раньше делалось вертикально, сейчас может с успехом быть выполнено несколькими специализированными компаниями, расположенными горизонтально».

Гроув обнаружил, что основные изменения в стратегической траектории должны инициироваться на верхнем уровне организации. «Мы ясно поняли, что определение стратегии — исключительно дело руководства», — говорит он. Если требование перемен придет только с одного функционального участка, процесс претворения их в жизнь из сложного превращается в невыполнимый. «До тех пор, пока руководство не осознало необходимость перехода от DRAMS к мини-процессорам и не обозначило это как стратегию, Intel страдала от так называемого стратегического диссонанса, — продолжает он. — Пока мы переходили на производство процессоров, наши лучшие разработчики по-прежнему трудились над разработками модулей памяти. Это было бессмысленно».

Финансовое положение компании ускорило сложный процесс распределения ресурсов. «Мы ускорили наши преобразования из-за того, что стали терять много денег. С эмоциональной точки зрения изменения проходят активнее, когда ты знаешь, что истекаешь кровью». С тех пор

Intel стала крупнейшей компанией по производству полупроводников и мировым лидером по выпуску микропроцессоров. «Корпорация — это живой организм, он периодически должен менять кожу, — считает Гроув. — Должны измениться методы. Фокус. Ценности».

Основной урок, который можно извлечь из трансформации Intel, согласно Гроуву, заключается в том, что «технология может стать причиной поражения, но она никогда не будет гарантией победы». Чтобы создать и удержать стабильную ценность, технологии и продукты должны быть связаны с качественной бизнес-моделью. Ориентироваться на то, чего хотят потребители, и затем знакомить их со своим уникальным продуктом или услугой — вот два основных элемента бизнес-модели Intel. До рекламной компании "Intel Inside" мало кто из пользователей знал, что такое микропроцессор. Теперь комплектующие Intel — залог успеха производителей компьютерного оборудования, стремящихся повысить привлекательность своих машин для пользователей.

Сейчас целью Intel является осуществление нового стратегического перехода в середине 90-х годов: не отчаянный рывок во спасение, а предупредительная мера ухода от развитых потребностей клиентов к новым. «Чем успешнее мы становимся в качестве производителя микропроцессоров, тем труднее нам заняться чем-то другим, — говорит Гроув. — Чтобы воспользоваться возможностями, которые я вижу, мы снова должны измениться. И сейчас самое время для этого — пока наш основной бизнес еще на подъеме».

Не дожидаясь финансовых осложнений в качестве стимулирующего фактора, Intel сделает свой следующий ход, полагаясь лишь на систему раннего оповещения. Ключевым механизмом остается постоянное внимание к тому, что создает ценность для пользователя. «Сегодня мы производим микропроцессоры для 100 миллионов потребителей, — продолжает Гроув. — Это не те люди, которые платят нам по счетам, а конечные пользователи ПК, и именно их мы должны привлечь на свою сторону, чтобы добиться успеха. Мы должны просчитать, какими будут их потребности через много лет, какие приложения и программные продукты они будут использовать». Чтобы сохранить широкий обзор конкурентной среды и снизить до минимума тормозящее влияние коллективной памяти, Intel

повсеместно объявила о своем новом пути. «Теперь компания позиционирует себя не как производителя отдельных продуктов, таких как микропроцессоры, а как опережающего время поставщика компонентов для новой компьютерной отрасли».

Еще один урок, который можно извлечь из опыта Intel. — следить не только за уровнем продаж, прибыли или капитализации, но и за тем, откуда придут возможности роста ценности. Большие, оптимистичные цифры могут отвлечь внимание от основного вопроса о том, сколько еще горючего осталось в двигателе роста ценности. Представьте, что автомобиль может развить максимальную скорость при наличии в бензобаке всего ложки бензина.

Гроув приводит производителей компьютерного оборудования в качестве примера компаний, чья коллективная память настолько сильна, что мешает им регулярно проверять наличие бензина в бензобаке. По его мнению, «единственное, что мешает старым [производителям] воспользоваться [возможностями, предоставляемыми компьютерными сетями], — это образ мышления. Системная интеграция — это вид услуг, а эти компании выросли, собирая металлические запчасти. И им это нравится. Этим компаниям нужно повернуться лицом к настоящему бизнесу. Они должны сделать этот шаг, пока еще есть возможность».

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ

СЕО, практически не страдающие синдромом коллективной памяти и имеющие достаточно знаний и сил, чтобы начать борьбу с ней в самой компании, лучше всего подходят для этой задачи, но таких СЕО немного. К счастью, сильные лидеры — не единственный способ борьбы с коллективной памятью. В некоторых случаях защиту можно построить на самой организации. Некоторые компании и правительственные органы смогли создать структуры, культуру или процессы, способные оказывать постоянное сопротивление коллективной памяти.

Тактика таких организаций, направленная на сохранение гибкости и широкого обзора конкурентной среды, может не быть столь же яркой, как достижения Уэлча или Гроува, но благодаря тому, что она создается внутри самой организации, в конечном итоге может оказаться более надежной.

Уполномоченный критик

Вероятно, наилучший пример внутреннего сопротивления влиянию коллективной

памяти можно найти в вооруженных силах США. Более двадцати лет назад Пентагон преобразовал свою структуру для постоянного обеспечения свежего взгляда в этой организации со строгой иерархией.

Секретным оружием Пентагона в борьбе против группового мышления стало Управление оценки, возглавляемое профессором Эндрю Маршаллом, занимающимся стратегией ядерного вооружения, который пришел в вооруженные силы при президенте Трумэне. Маршалл находится на своем посту уже 20 лет. Его задача — следить за долгосрочной перспективой. Его цель — провести следующую войну так, чтобы победить.

Давая Маршаллу такие полномочия, Пентагон рассчитывал на три основных аспекта: на силу исключительно талантливого, дальновидного человека, который может позволить себе мыслить нетрадиционно; на важность поддержки и одобрения высшего руководства; на ценность механизмов (таких как ситуация, ролевые игры и другие активные формы коммуникации), которые позволяют нестандартному мышлению проникнуть в умы тех, кто сегодня управляет организацией и принимает решения, которые будут определять ее успех через десять лет.

Маршалл руководил бесчисленным множеством успешных стратегических операций во времена «холодной войны». В середине 70-х Эндрю Маршалл и Джеймс Рош, занимающий сегодня пост главного стратега Northrop Grumman, обратили внимание на уязвимость европейских портов и начали разработку плана военно-морской кампании, направленной на недопущение выхода советского флота за пределы Северного Ледовитого океана. В то время как ЦРУ серьезно недооценивало давление на государственную систему Советского Союза размера оборонного бюджета в конце 70-х годов, Маршалл писал доклад под названием «Уязвимость советской системы», в котором были изложены некоторые основные факторы, определяющие неизбежный крах коммунизма.

Маршалл успешно действовал внутри компании, будучи человеком со стороны, потому что ему дали свободу творчески подходить к осмыслению будущего, даже если это означало несогласие с военной политикой государства. В настоящее время Маршалл ставит под сомнение традиционные знания и основные

положения, касающиеся бриллиантов вооруженных сил страны: танков, авианосцев, истребителей и бомбардировщиков. Для штабного, погруженного во внутренние политические тонкости организации, такая критика была бы подобна профессиональному самоубийству. Но Маршалл может позволить себе критиковать, не рискуя потерять работу: его работа в *этом* и заключается. Управление оценки спасает воздушные силы США от ослепления собственным успехом. Это собственное изобретение Пентагона для борьбы с собственной памятью.

Второй важной составляющей успеха Маршалла была поддержка высшего руководства. Каждый новый президент, начиная с Никсона, давал Маршаллу карт-бланш продолжать свою деятельность. Кроме того, у Маршалла нашлись влиятельные сторонники и внутри самих вооруженных сил, например адмирал Вильям Оуэне, заместитель председателя Объединенного комитета начальников штабов. «Никто никогда не соглашается с тем, что говорит Энди, — отмечает министр обороны Вильям Перри, — но его всегда полезно послушать». Маршалл «отличается действительно нестандартным мышлением», — выражает свое мнение Перри.

Такая поддержка на высшем уровне дает защиту. Если бы Маршалл не был защищен от ключевых заинтересованных лиц, которых критикует, возможно, его деятельность не была бы настолько эффективна. Кроме того, имеется еще один плюс: его идеи действительно воплощаются в конкретных делах. Например, армия уже перераспределила фонды, лишив субсидирования системы вооружения промышленной эпохи, такие как танки, и направила их на развитие информационных технологий, которым суждено совершить переворот в системе мировой безопасности.

Третьим необходимым условием успеха Маршалла (учитывая его позицию уполномоченного критика) является обеспечение системы рассмотрения потенциально неприятных сообщений. Одним из инструментов, придуманных Маршаллом для изменения некоторых моделей мышления, существующих в военных структурах, стала крупномасштабная военная игра, имитирующая столкновение США и Китая в 2020 году. В этой ситуации США обладали усовершенствованным вооружением на

основе того, с помощью которого они выиграли войну в Ираке. Несмотря на знания военных стратегов и тактиков, США пришлось нелегко, потому что китайцы пользовались более экономичным, высокотехнологичным арсеналом. Такая оригинальная демонстрация донесла мысль Маршалла более эффективно, чем любая докладная записка, презентация или рапорт: если страна хочет сохранить всемирное преимущество, она должна быть готова немедленно поставить под сомнение традиционные ценности вооруженных сил. Следующую войну уже не выиграть так, как предыдущую.

3М: виртуальный стартап¹

Управление оценки доказало свою состоятельность в качестве ценной модификации иерархической системы и конформистской культуры Пентагона. Но между Маршаллом и всеми остальными, кто не относится к верхушке организации, нет прямого взаимодействия. В качестве примера того, как вся организация может начать борьбу с коллективной памятью, рассмотрим пример 3М Corporation.

Засучив рукава, талантливая, с предприимчивым складом ума женщина-ученый, занимающаяся разработкой новых материалов, начинает проводить испытание синтетической ткани, которая должна защищать медперсонал в операционной от микробов. Сегодня утром она провела презентацию своего бизнес-плана, который получил одобрение со стороны финансовых служб. Хотя на коммерциализацию этой технологии уйдет, по меньшей мере, еще лет пять, ей выделили необходимые дополнительные инвестиции.

Эта сцена с множеством вариаций ежегодно разыгрывается в университетских лабораториях и коммерческих бюро, занимающихся разработками. Эти люди думают только о будущем и мириадах возможностей, которое оно предлагает для создания ценности.

Сотни вариаций этой сцены разыгрываются также в одной из крупнейших и наиболее уважаемых промышленных корпораций США. С момента основания в 1902 году 3М достигла оборота в размере 15 миллиардов долларов, и в ней работает 80 000 сотрудников по всему миру. 3М обладает размером и успехом, которые часто приводят к возникновению коллективной памяти. И все же у нее есть

своя система для борьбы с этим явлением. Подход 3М позволил компании проводить постоянные преобразования с учетом изменений условий рынка, в результате чего она перешла от абразивов к клеящимся материалам, затем — к химикатам, затем — к видеопленкам, и наконец, к компьютерным дискетам и другим важным на сегодняшний день товарам. В 1993 году журнал *The Financial Times* назвал 3М «самой инновационной международной компанией в мире».

Хотя 3М по-прежнему входит в число первых 50 компаний мира согласно рейтингу *Forbes*, она формирует у своих сотрудников ощущение, что они работают в гораздо менее крупной, более гибкой организации. Используя оригинальную организационную структуру и накопленный опыт, 3М создала модель «виртуального стартапа».

Первым элементом модели стали предельно мелкие операционные единицы; по мере их роста компания заставляет их делиться. Внутри каждой единицы сотрудникам полагается тратить 15% своего времени на развитие и выполнение независимых проектов. Каждое подразделение имеет внутренний рынок капитала для субсидирования этой работы. Если само подразделение не признает наличия потенциала в каком-либо проекте, сотрудник или команда могут обратиться к другим, альтернативным источникам финансирования в компании. Эта практика неизменно поддерживается руководством: целью корпорации является ежегодное повышение своих доходов на 25% от продуктов, произведенных не более пяти лет назад.

3М обнаружила, что перспективное видение является залогом победы над коллективной памятью. Чтобы бросить вызов традиционным устоям, требуется много усилий, а результат не бывает мгновенным. Если компания устанавливает срок в три месяца, то инвестиции в нетрадиционное мышление кажутся дорогим удовольствием. Но если увеличить этот срок, то он компенсирует затраты на развитие нетрадиционного подхода и позволит сконцентрироваться на преимуществах, которые появятся со временем. Если продукты 3М, созданные механизмом виртуального стартапа, оказываются не соответствующими требованиям рынка, их временно замораживают. Например, метод определения и подсчета микробов, созданный в начале 80-х, стал коммерчески

¹ Новая фирма, предприятие в начальной стадии развития.
Прим. пер.

успешным только в 1992 году, когда волна пищевых отравлений в одной из ресторанных сетей создала большой спрос на этот продукт. «Мы продали годовой запас за неделю», — говорит CEO Л.Д. Десимон.

Такой подход сконцентрировал внимание всей организации не на прошлом, а на будущем. Например, в 3М постоянный поток новых продуктов позволяет компании оспаривать традиционное утверждение, что некоторые категории исчерпали свои возможности. В сфере поставок строительных материалов, которую многие считают упадочной, 3М успешно продает кровельное покрытие с защитой от плесени. «Если опустить руки и [признать справедливость традиционных утверждений], то просто сгниешь», — считает Десимон.

Укрепленная и защищенная своей культурой фирма 3М никогда не знала стагнации. Сейчас она продает 60 000 продуктов по 30 различным технологиям. Несмотря на скромное 28-е место по выручке в списке Forbes-500, она стоит 11-й по созданию прибыли и ее акционерная стоимость увеличилась с середины 80-х годов вдвое. На протяжении 10 из 11 последних лет 3М отмечалась журналом Forbes как одна из десяти компаний, достойных всеобщего восхищения, а последние шесть лет признается корпорацией Toyota самым лучшим поставщиком.

Будет ли 3М почивать на лаврах? Вряд ли. Механизмы виртуального стартапа продолжают действовать как в плохие времена, так и в хорошие, являясь скорее профилактическим лекарством против коллективной памяти, а не средством срочного оперативного вмешательства. «Мы боремся за сохранение здоровья нашей компании, — объясняет Десимон. — Многие студенты, ученые и профессора будут продолжать писать о том, что для начала преобразований должна произойти какая-нибудь катастрофа. Мы говорим своим людям, что это не так».

Royal Dutch Shell — культура сомнений

Подобно 3М англо-голландская топливная компания-гигант Royal Dutch Shell добилась успеха в создании защиты от коллективной памяти внутри своих бизнес-процессов и корпоративной культуры.

Будучи одним из величайших промышленных предприятий в мире, Shell по праву считается «внушительным механизмом для создания капитала и

мудрого его вложения». Имея оборот более 100 миллиардов долларов, она является крупнейшим энергетическим концерном в мире. Ей принадлежит крупнейшая флотилия танкеров, она выкачивает ежедневно более 3,5 миллиона баррелей нефти, имеет более 50 000 бензозаправочных станций и обладает количеством наличных средств и ценных бумаг, превышающим резервы многих независимых государств. Размер компании, ее эффективность и гордость за свое наследие могут стать причиной развития коллективной памяти. А вместо этого Shell остается по-прежнему активной, гибкой и ориентированной на рынок.

Подобно Пентагону Shell воспользовалась преимуществом перспективного видения. Но в отличие от военных компания поощряет критическую самооценку во всей организации. Культура сомнений, созданная в Shell, является продуктом десятилетий организационной паранойи. Компания не всегда была лидером в нефтяной отрасли. Большую часть своего существования она жила в тени компании Еххон (бывший трест Standard Oil Trust, принадлежавший Джону Рокфеллеру, позднее переименованный в Standard Oil of New Jersey). С самого начала Shell приходилось жить своим умом, наблюдая за тем, как Рокфеллер вел ценовые войны на различных рынках, пытаясь победить конкурентов за рубежом так же, как победил их в США. Однажды сложилась ситуация, когда угроза враждебного поглощения компании этим гигантом заставила Shell создать особый класс акций, не дающих владельцам права голоса.

Постоянное ощущение незащищенности, преследовавшее компанию, усиливалось регулярной нехваткой сырой нефти. Внезапное истощение нефтяных месторождений привело бы к потере инвестиций в нефтепереработку, дистрибуцию и продажи. Нужно было обязательно обеспечить себе стабильную поставку нефти. Но у Shell не было преимуществ в доступе к среднеазиатской нефти, как у крупнейших американских компаний отрасли, поддерживаемых правительством США. Даже в 1979 году Shell покупала 60% сырой нефти на открытом рынке — намного больше, чем другие крупные компании. Бывший управляющий директор Shell Дирк де Брюйн говорил: «Его отсутствие [привилегированного доступа к сырой нефти] не давало мне спать по ночам в течение 10

лет».

Отсутствие у Shell постоянного источника поставок нефти заставило ее развить высокие торговые навыки, обеспечивать прибыльность операционной деятельности и сохранять сверхчувствительность к малейшим угрозам со стороны конкурентов. Такая постоянная сосредоточенность на перспективном видении привела к созданию Пьером Баком «сценарного планирования» и появлению в Shell в конце 60-х годов отдела стратегического планирования. Этот процесс был тщательно изучен руководством, в ходе чего менеджерам пришлось определить свои основные положения, оценить их в свете прогнозов и известных фактов, выявить внутренние противоречия, создать новые положения и на основании их создать инвестиционный план.

Сценарное планирование не имеет ничего общего с гаданием. В ходе этого процесса люди, наделенные властью в компании, заново оценивают свои основные убеждения относительно своего бизнеса. Первым шагом здесь должно стать выделение заранее предопределенных событий: разработок, которым на 90% обеспечен успех на основании прошлого опыта, принимая во внимание интересы всех ключевых сторон.

Когда в начале 70-х годов партнеры Shell рассмотрели интересы крупнейших штатов-производителей нефти, то обнаружили, что ни один из них не обладал ни возможностью, ни желанием добывать больше нефти. В условиях постоянно растущего спроса наращивание запасов нефти стало устаревшей тактикой; необходимость введения эмбарго на нефть была очевидной. Один из уроков этого блестящего и в высшей степени эффективного сценарного планирования: будущее всегда можно предугадать с высокой степенью определенности, если тщательно проанализировать факты. Чтобы подчеркнуть важность использования имеющейся информации, Вак приводит французскую пословицу: «Плохо проанализированный факт опаснее, чем неправильное суждение».

После того как предопределенные события выявлены, процесс сценарного планирования переходит к важным неопределенностям. Многие в будущем, конечно, остаются неизвестными. Но при столкновении с неизвестностью всегда можно вычленить относительно небольшое количество самых важных неопределенностей, имеющих особое

значение для будущей прибыльности и роста бизнеса. Они касаются в основном того, как ключевые игроки — конкуренты, потребители, поставщики и разработчики основных технологий — отреагируют на неизбежные события. В случае Shell важной неопределенностью была реакция правительств западных штатов на угрозу сокращения поставок нефти.

Вооружившись списком предопределенных событий и важных неопределенностей, менеджеры могут снова взглянуть на «беспроблемную» перспективу, которую, как они считали, можно включить в сценарное планирование. Основной вопрос здесь: «Что нужно сделать для реализации этой "беспроблемной" перспективы?» Зачастую предопределенные события и важные неопределенности полностью подрывают первоначальные предположения менеджеров. Согласие руководства с вновь обнаруженными фактами обычно достигается легко. В отличие от докладной записки или рапорта *процесс* сценарного планирования отличается удивительной способностью заставить руководство расстаться с удобным взглядом на будущее как на проекцию прошлого. Главным преимуществом сценарного планирования является то, что идеи о предопределенных *событиях* и важных неопределенностях рождаются в самой команде руководителей, выявляя ошибочность их прежних суждений. Это эффективный способ передачи важной, но неприятной информации.

Сценарное планирование не только сотрясает старое видение, но и создает серию альтернатив, различных «будущих миров», простирающихся далеко за пределы традиционного мышления руководства. Общим основанием для всех этих будущих миров является последовательность предопределенных событий. Каждый мир отличается разными важными неопределенностями. В начале 90-х годов те два мира, над которыми размышляли специалисты по планированию компании Shell, были названы «Стабильный мир» и «Глобальный меркантилизм». В первом США, Япония и ЕС не начинают торговую войну. Сложившаяся в результате комбинация стабильного экономического роста позволяет правительствам концентрировать усилия на решении экологических проблем путем замены нефти в качестве источника энергии на более чистый природный газ. «Глобальный меркантилизм» описывает мир, состоящий из враждебных блоков торгующих стран, и

экономическую нестабильность. По этому сценарию экологические проблемы остаются неразрешенными, не достигнуты никакие международные договоренности об ограничении выбросов отходов производства и потребление нефти продолжает расти.

Для того чтобы будущие миры смогли расширить мыслительные модели руководителей компаний, они должны отвечать нескольким условиям. Во-первых, они должны представлять собой действительно иные миры, а не просто другие результаты, полученные в реальном мире. Кроме того, каждый мир должен быть тщательно и согласованно выстроен. И, наконец, эти миры должны подтолкнуть руководство к действиям, отличным от тех, что диктует им прошлый опыт. Целью создания этих миров является не определение большей степени вероятности, а расширение обзора настолько, чтобы охватить взглядом все угрозы и возможности.

Во время первого нефтяного кризиса Shell превратила сценарное планирование в основной источник конкурентного преимущества. В начале 1973 года компания распространила среди правительственных лидеров «розовую книгу», содержащую предупреждение о том, что спрос и предложение на нефть неуклонно теряют сбалансированность и в любой момент может начаться драка за ограниченное количество нефти. Когда вскоре наступил кризис, предварительно проведенное планирование позволило Shell более эффективно отреагировать на него по сравнению с другими американскими компаниями. Последние перешли к типичному кризисному поведению, ввели централизованный контроль и принялись добиваться благосклонности стран ОПЕК. В отличие от них Shell отказалась от централизованной системы принятия решений и ввела операционные единицы, которые оказались в совершенно других ситуациях, определяемых положением в регионе, и оттягивали ресурсы с Ближнего Востока на поиски других, более надежных источников сырой нефти. По мнению отраслевых экспертов, «в 1970-м году Shell считалась самой слабой среди семи крупнейших нефтяных компаний. К 1979 году она стала, возможно, самой сильной».

Излишне говорить, что инвестиции Shell в сценарное планирование окупались. Но в начале 80-х годов Shell поняла, что она не в полной мере использует свой потенциал.

Трудности в оценке потенциала были определены двумя факторами. Во-первых, сценарное планирование применялось эпизодически, нерегулярно. Во-вторых, его использовала только группа стратегического планирования. Чтобы не повторять прежних ошибок, Shell начала интегрировать первые принципы сценарного планирования — формулирование ожиданий, выяснение основных положений, внимательный их анализ — в ежегодный процесс группового планирования, выполняемого во всей корпорации на уровне операционных единиц.

Новая система позволила управляющим производством «мыслить всем вместе системно и согласованно». Менеджеры использовали принципы сценарного планирования при составлении ежегодного бизнес-плана, включавшего теперь четыре этапа:

- рождение множества сценариев;
- оценка позиций конкурентов;
- оттачивание стратегического видения;
- выбор вариантов.

В результате постоянные испытания основных положений и пересмотр традиционных взглядов становились частью корпоративной культуры Shell. Сценарное планирование теперь является средством против коллективной памяти, которое использует вся компания.

После 1980-го года Shell купила Exxon и стала самой крупной и прибыльной топливной компанией в мире. С 1980 по 1994 год капитализация компании увеличилась с 22 до 58 миллиардов долларов.

ПЕРВЫЕ ШАГИ

Механизмы, используемые министерством обороны, 3М и Shell для сохранения своей гибкости, развивались годами, иногда десятилетиями. Их эволюция поглотила значительное количество ресурсов и стала возможной благодаря уникальным условиям, созданным внутри этих организаций. Естественно, было бы сложно, практически невозможно просто перенести эти решения в другую компанию и ожидать точно таких же результатов.

Однако некоторые элементы этих механизмов в различных вариантах могут быть легко применены в других условиях. Например, организации практически любого размера могут использовать сценарное планирование для расширения видения конкурентной среды, быстрого определения возникающих приоритетов потребителей и

избавления от старых положений, которые уже не соответствуют реальности.

В одной издательской компании в результате работы руководства по методу сценарного планирования появились два совершенно разных мира. Один основывался на широком внедрении некой информационной магистрали (прообраз Интернета — *Прим. ред.*), которая позволяет потребителям читать, совершать покупки и развлекаться с ее помощью. Другой ориентировался на достижения в сфере программного обеспечения и изменения в законодательстве. Каждый мир предлагал свои варианты развития потребительских приоритетов и возникновения конкурентов, способных их удовлетворять. Используя анализ предопределенных событий и важных неопределенностей, руководство смогло сконцентрировать свое стратегическое мышление и составить приоритеты инвестиционной программы.

Успешное сценарное планирование требует подготовки. Возможно, самым важным условием плодотворной работы является тщательно разработанная объективная база данных, охватывающая ключевых участников и их законные интересы. Люди, участвующие в подготовке информации — сотрудники или консультанты, — должны быть объективны, иметь достаточно времени, чтобы обдумать информацию, и, что самое важное, достаточно знаний и навыков, чтобы внимательно изучить эти факты. В зависимости от скорости изменений в конкретной отрасли компании должны проводить работу по сценарному планированию раз в год или раз в три года.

Кроме сильного СЕО и процессов коллективного планирования удерживать коллективную память в узде помогут специальные методики и приемы, которые может использовать организация.

— *Ориентируйтесь на традиции потребителей, а не на свои собственные.* Каждая компания инвестирует много ресурсов в развитие, чтобы соответствовать уровню, которого требует отрасль. Традиции отрасли усиливают отраслевое мышление. Но вы должны ориентироваться не на них. Ориентироваться нужно на традиции потребителей. Только тогда вы сможете понять их, узнать об их проблемах и разочарованиях. Вы сможете научиться мышлению потребителей, которое постоянно бросает вызов скрытым положениям, которыми так дорожит ваша компания.

— *Измените информационную диету своей компании.* Каждая компания обладает огромным количеством данных о своем финансовом положении и о первостепенных, традиционных конкурентах. Смените рацион. Начните собирать информацию о финансовом положении потребителей, их покупательских критериях, системных издержках и так далее. Кроме того, начните пользоваться информацией о новых, «незначительных», с виду не относящихся к вашему бизнесу конкурентах (таких, которые, судя по опыту многих отраслей, могут захватить ценность в ближайшие пять-семь лет). Заведите базу данных о первоначальном выпуске акций любой компании, которая может быть хотя бы отдаленно отнесена к вашей отрасли. И вы увидите, как изменение потока информации поставит под сомнение самые надежные положения компании.

— *Активно ищите и привлекайте специалистов из других отраслей.* Если вы нанимаете на работу людей, имеющих опыт в вашей отрасли, вы получаете традиционное мышление — такие специалисты вряд ли смогут увидеть, как меняются потребители. Целенаправленное привлечение людей из других отраслей создаст совершенно иное видение. Принесенные ими новые идеи могут раздражать и не нравиться, но они могут спасти компанию.

— *Определите день, когда ваша бизнес-модель уже будет считаться устаревшей, и выясните почему.* Это неприятное упражнение, но оно необходимо для процветания компании.

— *Раз в три месяца обедайте со специалистом по венчурным операциям или менеджером по регулированию денежных операций из своей отрасли.* Вы можете услышать идеи, которые будут радикально отличаться от существующих в вашей отрасли или компании. Свободные от индустриального мышления и заботящиеся только о максимизации рентабельности инвестиций, инвесторы помогут вам по-новому взглянуть на ситуацию и увидеть, где пролегают будущие возможности создания ценности и какие изменения нужно провести в вашей бизнес-модели, чтобы ими воспользоваться.

Коллективная память — странная болезнь. Чем успешнее компания, тем более она оказывается поражена этой болезнью. Можно подумать, что природа успеха заключается в ограниченности.

Компания несомненно может полагаться

на талантливое CEO в борьбе с коллективной памятью. Но организация не может ставить свое будущее в зависимость от выдающейся деятельности выдающегося человека. Более успешными действиями, гарантирующими длительный эффект, могут стать появление уполномоченного критика (или группы таких людей), стремление к постоянным переменам (как в случае ЗМ), распространение практики постоянного сомнения в существующих положениях и использование других, менее формальных,

но достаточно мощных инструментов.

Неуклонное падение прибыли крупных компаний показывает, что приоритеты потребителей изменяются быстрее, чем бизнес-модели. Коллективная память замедляет (и даже предотвращает) появление новых моделей. Каждая компания может воспользоваться методами, описанными выше, для борьбы с коллективной памятью, что позволит ей в равной степени быть ближе как к своим клиентам, так и к акционерам.

Глава 14. Как извлечь выгоду из миграции ценности

- Как защитить ценность моей бизнес-модели?
- Как воспользоваться преимуществами миграции ценности с помощью новой, более мощной бизнес-модели?

Предвосхищение миграции ценности уже дает вам стимул к изменениям. Оно позволяет увидеть угрозы, нависшие над вашим бизнесом, почувствовать необходимость его адаптации в соответствии с изменяющимися приоритетами потребителей и новыми конкурирующими бизнес-моделями. Оно также помогает увидеть новые возможности, которые могут стать источником будущего роста ценности для созданной вами новой бизнес-модели. Преодоление влияния коллективной памяти позволяет компании подготовиться к потенциальным возможностям и угрозам.

Но все эти усилия не принесут пользы вашей организации, если вы не сможете выработать способности, необходимые для извлечения выгоды из миграции ценности. Выгода заключается в достижении двух целей: создания новых бизнес-моделей и одновременного продления экономической жизнеспособности старых.

Разработка стратегических бизнес-моделей — это важное корпоративное умение. Системное развитие этого навыка — задача трудная. Вы не найдете в компании сундучок с надписью «Бизнес-модель», или «Разработка новой бизнес-модели», или «Исследовательская работа по созданию бизнес-модели». Нет и людей, получивших образование по специальности «бизнес-модель». Для бизнес-модели нет особого бюджета. Создание эффективной бизнес-модели (с учетом интересов потребителей и акционеров) — самая важная задача, и все же именно к ней компания оказывается совершенно не готова. Для ее выполнения не требуется огромных ресурсов, но нужно большое умение. В некотором роде создание бизнес-модели сегодня имеет такое же значение, какое раньше имели НИОКР, когда были основным источником роста ценности.

БУДУЩИЙ РОСТ ЦЕННОСТИ: СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

Главная цель руководства заключается в обеспечении роста стоимости своей компании. Учитывая постоянное сокращение жизненного цикла бизнес-модели, очень

важно уже сегодня инвестировать время в создание бизнес-модели завтрашнего дня. Передовое мышление — неотъемлемая черта небольших компаний, возглавляемых прозорливыми предприимчивыми руководителями, такое мышление — залог их выживания. Международным гигантам, подстрахованным огромными доходами, мысленно охватить будущее бывает сложнее. Как показывает стремительная миграция ценности от IBM и других крупных игроков, твердая позиция на рынке не является гарантией долгосрочной безопасности. Только сосредоточившись на создании новой бизнес-модели, компания может надеяться на участие в новом витке роста ценности.

Несмотря на сложность задачи создания новой бизнес-модели, системный подход может ее значительно облегчить (рис. 67). Он гарантирует, что все необходимые вопросы будут заданы в нужной последовательности. Главная составляющая этой последовательности заключается в вопросе о том, каков выбор: руководители должны предложить как можно больше вариантов, прежде чем сконцентрироваться на двух-трех наиболее многообещающих. Это требует многих усилий, но, когда на карту поставлено будущее компании, нужно уделить ему по крайней мере не меньше времени, чем организационным вопросам (решение которых, как правило, занимает гораздо больше рабочего времени руководства, чем создание бизнес-модели).



Рис. 67. Процесс создания бизнес-модели

Именно комбинация различных измерений определяет силу бизнес-модели в создании ценности. Успех зависит от совокупности полного комплекса этих измерений. Бизнес-модели, не обладающие полным комплексом, не выживут (например, уникальная технология, не имеющая эффективных каналов продвижения). Нелогично построенные бизнес-модели также обречены (розничные продажи по низким ценам без экономической инфраструктуры). Перенасыщенные бизнес-модели могут блестяще удовлетворять приоритеты потребителей, но они не могут стабильно наращивать капитализацию (вспомните стремительный взлет и падение авиакомпании People Express).

Анализ того, как стратегическая бизнес-модель была использована в примерах, описанных в этой книге, даст ряд рекомендаций, которые сделают ваши первые попытки более эффективными.

— *Вовлекайте потребителей в процесс создания бизнес-модели.* Хотя для бизнес-модели на всех этапах ее жизненного цикла важна взаимосвязь с потребителем, именно на начальном этапе создания новой бизнес-модели тесная взаимосвязь способна принести неоценимую пользу. Традиционное исследование рынка и работа в фокус-группах — это стандартные способы проверки жизнеспособности новой идеи. Но только изучение процесса принятия решений потребителями и перемен в их приоритетах позволит вам добиться стратегического понимания потребителя. Это неприятный процесс, чувствительный для самолюбия, но в то же время крайне полезный.

— *Пользуйтесь моделями и прецедентами из других отраслей.* Создание бизнес-модели — процесс

одновременно жесткий и творческий. Можно сэкономить массу времени и других ресурсов, если заимствовать некоторые элементы у компаний из вашей и других отраслей. Экономическая мощь бизнес-модели зависит от того, успешно ли она функционирует как система. Знакомые, заимствованные или на первый взгляд ничем не примечательные элементы могут создать огромную ценность, если использовать их в необычном сочетании.

Возможно, самым главным элементом большинства бизнес-моделей является удержание созданной ценности. Это механизм, позволяющий компании создавать ценность, получая при этом прибыль. Примечательно, что традиционные механизмы удержания ценности теряют эффективность. Например, в дистрибуции продуктов химической промышленности падение прибыли означает, что дополнительные услуги больше не могут предоставляться бесплатно и должны быть отделены от продукта. Однако в последние десятилетия появились и инновационные механизмы удержания созданной ценности. Многим удалось обеспечить значительную стабильность ценности или так называемую «способность приносить ежегодный доход», а не только создавать прибыль. Такой подход применим в различных отраслях.

Инновационные механизмы удержания созданной ценности стали залогом успеха многих бизнес-моделей. EDS и другие компании, занимающиеся аутсорсингом (после формирования основательной базы знаний о потребителях), сделали механизмом удержания созданной ценности не плату за системную интеграцию, а фиксированные цены долгосрочных договоров субподряда — применение принципа способности ежегодно приносить доход для обеспечения стабильности и высокого уровня прибыли. GE перешла к удержанию созданной ценности путем смещения акцента с производства оборудования на финансирование покупателей. Argrowhead и Ionics (компании, занимающиеся водоочисткой) перешли от продажи оборудования для водоочистки к продаже воды глубокой очистки. Как в случае с финансированием, начатым компанией GE, этот переход явился результатом изменения приоритетов потребителей: компания стала поставлять клиентам то, что тем было нужно, не вынуждая их нести дополнительные капитальные расходы.

В некоторых случаях создание

инновационных механизмов удержания ценности стало не результатом целенаправленных усилий, а подарком судьбы. Для многих киностудий изобретение видеомэгнитофона и появление магазинов по продаже видеофильмов (а затем сетей таких магазинов) открыло новый механизм удержания ценности, при том что сами киностудии ничего для этого не сделали. Им оставалось только заключить контракты.

Киностудия Дисней пошла дальше всех в разработке новых подходов к удержанию созданной ценности в киноиндустрии. Компания стремилась максимально использовать потенциал своего творчества и открывала парки развлечений, выпускала книги, кассеты, одежду и пр., занималась выдачей лицензий, разработкой сети розничной торговли и так далее. Дисней, возможно, является уникальным примером максимизации ценности посредством целенаправленной разработки десятков инструментов экстракции полной ценности из продуктов творчества, чего нельзя было бы добиться простым повышением цен на основной продукт.

Многим компаниям не удается следовать примеру Диснея: они не могут удержать ценность за счет своих брендов и сохранить творческие и технические способности. Эти организации имеют не использованные до конца активы, которые могли бы стать составляющими механизма удержания ценности и таким образом создать значительную капитализацию.

Развивающийся сегмент медицинского консультирования на рынке здравоохранения США является еще одним примером необычного механизма удержания ценности. Когда фармацевтические компании начинают консультировать пациентов за дополнительную плату, они получают деньги за имеющийся у них опыт. Такое расширение механизма удержания созданной ценности позволит фармацевтическим фирмам защитить ценность, созданную ими в результате разработки базы знаний о болезнях и снижения цен на традиционные продукты.

Эффективный механизм удержания ценности часто тесно связан с охватом (измерения бизнес-модели редко существуют изолированно). Для Coca-Cola система множественных каналов продаж, куда входили супермаркеты (доля компании против доли фирмы Pepsi составляла 1:1), рестораны (преимущество 2:1), торговые автоматы (3:1) и международные рынки (4:1), имела такое же большое значение для

создания ценности, как качество рекламы. Магазины приносят хорошую прибыль, рестораны — очень высокую, а торговые автоматы и международные рынки — просто невероятную. Coca-Cola не могла бы удержать прибыль в ресторанах, торговых автоматах и на международных рынках без сильной позиции ее бренда в магазинах. Охват компании позволяет ей удерживать созданную ценность в самых прибыльных сегментах.

Бизнес-модель Microsoft, основанная на операционных системах в сочетании с приложениями, также демонстрирует связь между охватом и удержанием ценности. Microsoft осуществляет контроль через операционную систему и получает дополнительную прибыль с приложений. Эта бизнес-модель имеет для Microsoft большее значение, чем качество ее технологий.

— *Приобрести новые компетенции.* Искусство создания бизнес-модели не должно опираться только на существующие ключевые компетенции. Разрабатывая основные положения и вовлекая потребителя в процесс создания бизнес-модели, вы можете обнаружить, что ваши ключевые компетенции не имеют ценности для потребителя.

Болезненность этого открытия не должна препятствовать созданию новой бизнес-модели. Традиционные телесети должны практиковать создание кабельных программ. Производители механического оборудования должны начать работать с электронным и электромеханическим оборудованием.

Прецеденты показывают, что если вы сумеете шагнуть за пределы ваших текущих компетенций то это в результате принесет невероятную прибыль. Поглощения и мудрое использование капитала и квалифицированных сотрудников позволили Kansas City Southern превратиться из железнодорожной компании в фирму по оказанию финансовых услуг, что резко увеличило ее стоимость. M.A.Hanna, занимающаяся добычей железной руды, вошла в бизнес по производству пластика и таким образом снова вступила в фазу притока ценности, оставшись в индустрии материалов.

— *Отделите новую бизнес-модель от традиционной организации.* Многие успешные компании испытывают предубеждение против новых бизнес-моделей, руководствующихся другими правилами, имеющих другие ценности и процветающих по-другому. Если новая

бизнес-модель окажется смешанной с существующей структурой, она попадет под влияние традиционных подходов и будет разрушена.

Бдительные CEO всегда делали все возможное для ограждения новых бизнес-моделей, отделения их от основной организации до тех пор, пока они не окрепнут, и только после этого их интегрировали в общую структуру. Одна фармацевтическая компания изолировала свое подразделение, начавшее разработки в области биотехнологии, от корпоративной системы исследовательских работ, чтобы оно не отставало от лидирующих конкурентов в этой области. IBM разрабатывала свой ПК не в Армонке, а в Бока Ратон — вдали от своих основных офисов. CEO одного из издательств держал подразделение, занимающееся новым видом услуг, за пределами компании до тех пор, пока оно не окрепло настолько, чтобы стать ее партнером, а не слугой. В каждом случае позиция компании относительно потребителей значительно упрочилась благодаря расширению ее возможностей для решения проблем своих клиентов.

За прошедшие десять лет широкое распространение получила практика создания новой бизнес-модели за пределами существующей организации. Например, Honda, выпустив новую модель Acura, стала использовать отдельную дилерскую сеть. То же самое сделали Toyota и Nissan, выпустив Lexus и Infinity. Компании Toyota такое разделение дало возможность достичь невероятно высокого уровня обслуживания клиентов.

МАКСИМИЗИРУЙТЕ ЦЕННОСТЬ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Предприниматели и владельцы капитала, желающие его вложить, создают бизнес-модели, начиная «с чистого листа». Опыт показывает, что то же должны уметь делать руководители крупных корпораций: определить, вырастить и развить бизнес-модель завтрашнего дня. Однако в задачу руководства крупных компаний входит одновременно и максимизация ценности уже существующей бизнес-модели. Первый шаг для ее решения — самоанализ.

— *Взгляните критически на существующую бизнес-модель.* Маркетологи давно поняли, что единственный способ удержать лидирующую позицию — это атаковать свои собственные продукты до того, как это сделают конкуренты. Также и специалисты в

области стратегии должны осознать, что первым шагом на пути максимизации ценности существующей бизнес-модели является честный и объективный анализ.

Прежде всего необходимо произвести оценку основных положений. Эти положения поддерживают и формируют другие элементы бизнес-модели. Это самый сложный процесс, потому что многие положения могут оставаться подразумеваемыми. Но он и самый ценный, так как положения — это генетический код, определяющий в долгосрочной перспективе успех или поражение. Чтобы вспомнить о важности положений, подумайте о примере Toyota, рассмотренном во второй главе. Оно и Синго пересмотрели пять основных положений и заложили генетический код для новой бизнес-модели, которая обеспечивала компании рост ценности на протяжении тридцати лет.

Если существующие основные положения еще актуальны, это значит, что бизнес-модель все еще обладает значительной мощностью для создания ценности. Задачей руководства в этом случае становится защита ценности. Если же положения устарели или утратили жизнеспособность, то в будущем поток доходов компании будет неуклонно слабеть. Здесь главное — эффективно управлять процессом снижения доходов. Но в обоих случаях для максимизации ценности существующей бизнес-модели необходимо как можно раньше начать предпринимать решительные действия.

— *Защитите свою ценность.* Если ваши основные положения все еще соответствуют приоритетам потребителей и экономической логике вашей отрасли, это значит, что вы по-прежнему способны к созданию стабильной ценности. Если это так, то вы должны заняться модификацией своей бизнес-модели, чтобы продлить этап стабильности и не перейти в фазу оттока ценности.

Залогом успешной защиты ценности является оптимизация финансового положения существующей бизнес-модели. Упрощение, перестройка и другие процессы, позволяющие снизить структуру издержек, — все это действия, направленные на защиту ценности. Что касается доходов, зрелый бизнес может защитить ценность, укрепив взаимоотношения с наиболее важными клиентами. Когда компании успешно реализуют эти и другие инициативы по защите ценности, они создадут стабильную финансовую платформу, опираясь на которую смогут

воспользоваться новыми возможностями для роста ценности. Если же компаниям это не удастся, они быстро перейдут от фазы стабильности к стадии оттока ценности.

Одним из примеров миграции, которой можно было бы избежать, является переход автомобилестроительной отрасли от стали к пластику. Эту миграцию можно было бы предупредить, потому что потребители искали в первую очередь высокую эффективность и функциональность, а не просто низкие цены. Клиенты готовы были платить больше за такие характеристики, как пластичность, легкий вес, устойчивость к коррозии. Своевременно сделанные сталелитейными компаниями инвестиции в повышение эффективности продукта могли значительно сдержать нашествие GE, Dow и Borg-Warner.

Улучшения характеристик стали в последние пять лет сделали ее более конкурентоспособной по сравнению с другими материалами относительно различных возможностей применения. Но это случилось слишком поздно. Во-первых, сталелитейная отрасль сегодня — лишь тень прежней. Во-вторых, сейчас уже слишком поздно пытаться сдержать поток инвестиций производителей пластика. Активная контратака еще десять лет назад снизила бы скорость роста ценности пластика, сократила бы инвестиции производителей пластика в НИОКР и производство, снизила бы перспективы будущего роста и таким образом уменьшила бы желание руководства инвестировать в этот бизнес. А сегодня производство пластика имеет слишком большое значение для GE, Dow и других игроков. Они не уйдут без боя. Фактически они стремятся к дальнейшему росту. Миграция, которую 10 лет назад можно было предупредить, стала необратимой. В США в производстве товаров массового спроса и автомобилестроении миграция возникла сама по себе. В секторе массовых товаров неумолимый рост цен нарушил равновесие ценности для потребителя. В автомобилестроении низкое качество и неинтересный дизайн заставили потребителей уйти к конкурентам. В обеих отраслях эти тенденции по-прежнему угрожают многим компаниям. Но есть и такие игроки, которым удалось успешно защитить ценность: в секторе товаров массового спроса это P&G, а в автомобилестроении — Ford.

Потребительские товары массового

спроса. В отличие от высокотехнологичных категорий, потребительские товары всегда отличались исключительно длинным жизненным циклом. Он измерялся десятилетиями (Ivory и Coke — по 100 лет, Tide — 50). Основу такой стабильности составляют относительное равнодушие покупателей к цене, значение бренда в определении качества и положительное влияние общих инвестиций в маркетинг. Лучшие товары живут удивительно долго. Подорвать их жизненный цикл может лишь длительное невнимание к ним компании-производителя.

Однако именно это произошло в 80-е годы. Тогда производителям массовых товаров удалось лишь немного повысить ценность своих продуктов для потребителей. А вот цены им удалось повысить значительно — они росли со скоростью, вдвое превышающей рост инфляции. Известные бренды в начале десятилетия уже стоили на 20—30% больше, чем альтернативные продукты той же категории. К началу 90-х годов многие бренды были уже на 100% дороже.

Политика роста цен позволила компаниям, производящим потребительские товары, мгновенно повысить капитализацию — но ненадолго. Последовавшее вслед за этим падение ценности (1991 — 1993 годы) было неизбежным. Агрессивная ценовая политика заставила потребителей резко переключиться на альтернативные бренды.

Но даже массовый исход потребителей не был воспринят большинством компаний, выпускающих товары повседневного спроса, как сигнал о необходимости принятия срочных мер. В отличие от них P&G делала все возможное для того, чтобы остановить отток ценности, и добилась своего, используя ряд превосходных мер по защите ценности. P&G осознала, что охват и информация о товаре на месте реализации смещают ценность от производителей к розничным продавцам. Более того, основной маркетинговый механизм компаний, выпускающих товары массового спроса, — реклама на телевидении — с каждым годом становится все менее эффективным и более дорогостоящим. В этих условиях рост цен в отрасли, не обоснованный ни улучшением качества, ни повышением ценности для потребителя, лишает многие бренды лояльности клиентов.

Еще в 1987 году P&G и Wal-Mart совместно разработали инновационную бизнес-модель для управления крупномасштабными взаимоотношениями

производитель — продавец. Это серьезно снизило затраты на поддержание отношений и системные издержки, что принесло значительную экономическую выгоду. Кроме того, резко возросла оборачиваемость товарных запасов. P&G сумела снизить скорость, с которой ценность и влияние утекали к Wal-Mart.

P&G также закрыла мелкие заводы и перестала выпускать дешевую продукцию. Более того, компания поняла, что единственным средством противостояния влиянию розничных торговцев являются инновации, и значительно увеличила скорость выпуска на рынок новых продуктов. Из-за истощения возможностей старой бизнес-модели P&G пришлось разрабатывать продукты по-новому. Разработки необходимо было перенести из регионов за пределы страны. P&G стала быстро развиваться в этом направлении. Сегодня компания стремится к тому, чтобы каждый новый проект был запущен на мировой рынок буквально через несколько месяцев после его первого появления на региональном рынке.

P&G вступила в борьбу с иррациональными скачками цен в отрасли, которые были вызваны повышением прейскурантных цен, выпуском купонов, проведением распродаж. Эти спонтанные акции только путали и раздражали покупателей. P&G разработала ежедневную программу низких цен, которая пусть и не имела огромного успеха, но позволила снизить иррациональные скачки цен в супермаркетах, и начала процесс более устойчивого ценообразования.

Однако маховик уже был запущен. Появились достойные, высококачественные альтернативы известным брендам, продолжают набирать силу собственные марки розничных сетей. Без тех действий, которые предприняла P&G, миграция ценности произошла бы еще быстрее. Благодаря решительному и своевременному изменению своей бизнес-модели P&G по крайней мере сумела приостановить миграционные процессы в своих основных бизнесах. Эти усилия вместе с активными инициативами, направленными на рост ценности, позволили P&G пойти наперекор компаниям своего сектора. С 1991 по 1994 год капитализация компании выросла на 9 миллиардов долларов, тогда как рыночная стоимость многих ее конкурентов упала.

Автомобилестроение. Подобно сегменту потребительских товаров американская

автомобильная отрасль занимала устойчивую позицию по созданию ценности в зоне стабильности. Однако в конце 70-х годов отрасль словно решила избавиться и от потребителей, и от прибыли. Цены росли, качество падало, дизайнерские разработки прекратились. В результате спад 1980—1983 годов нанес компаниям Большой Тройки серьезный удар, которого можно было бы избежать.

В начале 80-х годов компаниям Chrysler и Ford удалось предотвратить очередную миграцию (GM до сих пор продолжает с ней бороться). Наиболее действенными представляются инициативы по защите ценности, предпринятые фирмой Ford. Руководство начало активную кампанию по снижению издержек, повышению качества и внедрению процесса разработки продукта с ориентацией на потребителя. Совокупность этих мер позволила эффективно защитить ценность компании, столкнувшейся с угрозой миграции, которую можно было предотвратить.

Если основные положения бизнес-модели все еще актуальны, меры по защите ценности могут способствовать росту прибыли. Примеры P&G и Ford показывают, как мудрые и настойчивые игроки могут использовать элементы бизнес-моделей для продления своей жизнеспособности. Однако тенденция миграции ценности постоянно влечет компании из состояния стабильности в фазу оттока ценности, что требует новых инициатив.

— *Ограничивайте отток ценности.* Когда появление новых приоритетов потребителей, инновационных конкурирующих бизнес-моделей, внешние потрясения или экономическая ситуация в отрасли обесценивают основные положения бизнес-модели, лучше всего снизить инвестиции, чтобы максимизировать ценность.

Разумно снижайте инвестиции в старую бизнес-модель. Резкое снижение инвестиций в существующий источник прибыли — опасный стратегический шаг. Слишком рано сокращать инвестиции не стоит. Главное — сделать акцент на сохранении производственных мощностей (и снижении издержек) и активно бороться с излишними инвестициями в старую модель. Таким образом, сначала необходимо обратиться к планированию капитальных расходов, ответив, к примеру, на такой вопрос: «Нужна ли нам еще одна доменная печь или завод по производству

мейнфреймов? Или нам лучше сократить мощности и инвестиции для снижения издержек и улучшения качества?»

Разумное снижение инвестиций ставит под сомнение необходимость усиления производственных мощностей. В результате меньше инвестиций уходит на старую бизнес-модель, и средства вместо расширения мощностей идут на сокращение издержек и удовлетворение спроса.

Главной целью снижения инвестиций является не отказ от ценности, а ее защита — продление полезной экономической жизни старой модели. Защита ценности необыкновенно важна для обеспечения субсидирования новой бизнес-модели.

Зачастую дело касается не денег, а образа мышления. Пословица гласит: «Держись своего ремесла». Это справедливо, если только ремесло не теряет актуальности и потребители не перестают платить за него деньги.

Сократите цикл снижения издержек. Когда начинается процесс миграции ценности, необходимо радикально изменить структуру издержек старой бизнес-модели. Но весь вопрос в том, как ее изменить.

Обычно сокращение издержек откладывается до последнего момента, а потом осуществляется массово (например, сократить издержки каждого отдела на 10%). Такое сокращение не учитывает, какой вы хотите видеть свою бизнес-модель в результате этого процесса, поэтому подобные усилия обычно заканчиваются неудачей. Фактически сокращение затрат и внутренняя реорганизация не решают истинной проблемы. Задача компании заключается не в том, чтобы эффективнее осуществлять деятельность, которая больше не соответствует приоритетам потребителей и экономической ситуации на рынке, а в изменении бизнес-модели таким образом, чтобы она соответствовала потребительскому спросу и новому экономическому положению в отрасли.

Для того чтобы в ожидании миграции ценности изменить свою бизнес-модель, нужно выяснить, какие навыки, функции и компетенции утратили актуальность и какие до сих пор имеют ценность (с точки зрения потребителя). Какие новые функции и способности следует развить или приобрести для обеспечения успеха в будущем?

Различия в образе мышления и результатах между запоздалым массовым снижением издержек и созданием новой бизнес-модели с учетом миграции ценности

можно проследить на примере двух компаний, которые оказались в сходной ситуации миграции ценности от традиционной модели производства мини-компьютеров (рис. 68). Игрок А, несмотря на стремительное снижение доходов, начал активно снижать издержки и защищать свою способность создавать ресурсы. Игрок В продолжал надеяться, что его бизнес-модель все еще жизнеспособна, и двигался гораздо медленнее первого. Поэтому он не создал *никаких* ресурсов для инвестирования в создание новой бизнес-модели.

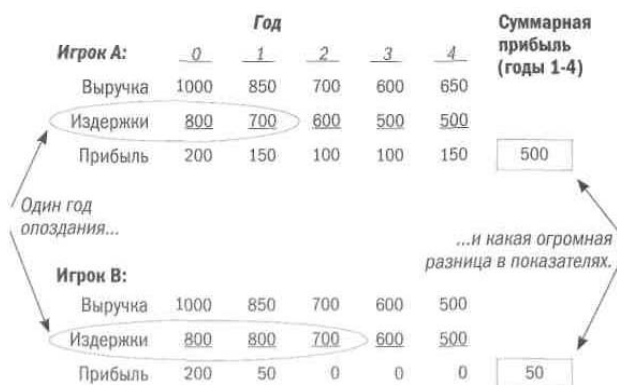


Рис. 68. Время сокращения издержек

Образ мышления игрока В проявился в том, как он взялся за сокращение издержек. Он снизил затраты на продажи на 30%, на научно-исследовательскую работу — на 30%, накладные расходы — на 40%, производство — на 40% — классический массовый подход. В отличие от него игрок А сократил затраты на продажи на 70%, совершив болезненный, но необходимый переход от прямых продаж к экономичным каналам дистрибуции. Он сократил накладные расходы на 60%, производственные — на 30% и затраты на научно-исследовательскую работу — на 20%. Внутри исследовательских работ акцент в расходах сместился с разработок компьютерного оборудования на разработки программных продуктов, а внутри компьютерного оборудования — с несовместимых к совместимым системам. К началу четвертого года такая стратегия привела к новому стабильному росту дохода и прибыли, а игрок В продолжал свой путь к банкротству.

Крупномасштабные, болезненные сокращения издержек неизбежны, когда бизнес-модели начинают терять силу. Лучшее средство защиты — завершив формирование стратегии и разработку новой бизнес-модели, ответить на вопрос: как

долго будут жизнеспособны эти стратегия и бизнес-модель? Опыт показывает, что в современных условиях ведения бизнеса задавать этот вопрос себе нужно как можно чаще.

ПРИНЦИПЫ ИЗВЛЕЧЕНИЯ ВЫГОДЫ: НЕПРЕРЫВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ МИГРАЦИЕЙ ЦЕННОСТИ

Эта глава была посвящена главным образом вариантам стратегии и тактики, позволяющим компаниям извлекать пользу из миграции ценности. Здесь были описаны специфические ситуации, связанные с защитой стабильной бизнес-модели, своевременным отходом от устаревшей модели или созданием новой. Но есть некие общие направления, с помощью которых вы можете максимизировать общую ценность корпорации на длительное время.

— *Оставляйте 10—30% инвестиций и дохода в фазе притока ценности.* Миграция ценности оказывает значительное влияние на портфель компании. Если 100% всего дохода компании находится в фазе оттока ценности, ее рост становится невозможен. Если достаточная часть дохода сосредоточена в фазе притока ценности, то даже очень крупные компании могут рассчитывать на рост ценности. Сохранение по меньшей мере 10—30% дохода в фазе притока ценности — мощный механизм. Он стимулирует поиск новых бизнес-моделей и ограничивает инвестиции в старые.

— *Будьте более требовательны к анализируемым вами бизнес-планам.* Если вы не читаете большого количества новых бизнес-планов — это само по себе тревожный знак. Большинство современных бизнес-планов нельзя признать образцовыми в отношении реалистичности подходов к росту ценности. Если на первой странице бизнес-плана не содержится следующего:

- уникального предложения по созданию ценности и указания на то, как долго оно будет оставаться уникальным (если указан срок больше 6—8 кварталов — стоит усомниться),
 - какие потребители окажутся в результате охваченными, а какие — нет, и почему,
 - каков будет охват деятельности (в отношении продуктов, услуг и звеньев цепочки создания ценности) и почему,
 - какие каналы продвижения будут задействованы, то дальше читать нет смысла.
- Такой бизнес-план можно выбросить,

если только в этих четырех пунктах не просматривается хоть какая-то надежда на получение прибыли и создание ценности.

Установление жесточайших требований к бизнес-плану либо сделает его инструментом планирования прибыли, либо покажет, что прибыли быть не может. Многие компании проигрывают по вполне предсказуемым причинам, связанным с потребителями, расходами и конкуренцией. Лучше выявить все эти проблемные зоны на этапе создания бизнес-плана, когда еще есть возможность его переосмыслить, чем на этапе реализации, когда корректировка и смена курса будет очень дорого стоить.

— *Во время переходных периодов двигайтесь предельно быстро.* Переход от фазы стабильности к оттоку ценности может быть стремительным. И хотя традиционным подходом крупных компаний является стратегия постепенного движения, в моменты перехода из одной фазы миграции ценности в другую внешние изменения происходят настолько быстро, что такая неторопливость может стать фатальной. Лучше вовремя принять новые правила и темп игры, чем сопротивляться им, все глубже погружаясь в стагнацию.

Необходимость быстрой реакции объясняется рядом причин. Во-первых, на новой площадке создания ценности, как правило, не хватает места для всех традиционных игроков и новых конкурентов. Самый проворный получит львиную долю прибыли и роста ценности. Более того, шансы успешного внедрения новой бизнес-модели гораздо выше у той компании, которая начала преобразования в момент самого начала миграции ценности. Имея значительную капитализацию, компании могут позволить себе достаточное финансирование для продвижения в новом направлении и приобретения ресурсов и способностей, необходимых для процветания в новых условиях. Но после того как потребители начинают уходить и капитализация снижается, становится все труднее найти средства на преобразования, и конкуренты могут успеть занять сильные позиции на новом участке роста ценности. Постепенно компания переходит рубеж, после которого пути назад нет; она теряет способность создать новую прибыльную бизнес-модель и устремляется либо к банкротству, либо к длительной стагнации.

Могут ли компании-гиганты увеличить свою капитализацию?

Наращивать капитализацию всегда сложно. Особенно трудно это делать в

условиях двух крайностей. У совсем небольших компаний риск потерпеть неудачу крайне велик. Очень крупным корпорациям тяжело защитить свою огромную капитализацию.

Размер компании действительно может стать серьезной помехой в борьбе за будущий рост капитализации. Верный способ нейтрализовать эту помеху — предвосхищение миграции ценности в отрасли и создание бизнес-моделей, которые позволят компании извлечь пользу из этого процесса, а не стать его жертвами. Очень крупные компании могут обеспечить и удержать рост капитализации даже вопреки — а может быть, благодаря — миграции ценности в своих отраслях (см. рис. 69).

Для целеустремленной компании стабильность в конкурентной среде подобна

смерти. В 90-е годы активность миграции ценности усилилась, и, вероятнее всего, эта тенденция в обозримом будущем сохранится. Удача будет сопутствовать целеустремленным. Понимание сути процесса миграции ценности, предвосхищение его основных этапов и выбор правильных стратегических шагов позволит даже крупнейшим компаниям создавать ценность для потребителей, акционеров и сотрудников. Чтобы извлечь пользу из миграции ценности, нужно изобрести новые бизнес-модели и мудро управлять старыми — это и есть стратегические ходы в игре в бизнес-шахматы. В последней главе мы покажем, как время и место для этих шагов определяют компании, способные процветать в эпоху миграции ценности.

Капитализация в миллиардах долларов 1994 года		
	1984	1994
AT&T	40	89
GE	37	123
HP	12	26
Motorola	6	34
Disney	4	26
EDS	5	20
Intel	5	27

Крупные компании тоже могут быть хорошими игроками в бизнес-шахматы.

Источник: база данных GDI по росту стоимости

Рис. 69. Могут ли компании-гиганты увеличить свою капитализацию?

Глава 15. Пять ходов... или меньше

— Какие пять шагов обеспечат моей компании наибольший рост?

ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТАБИЛЬНОГО РОСТА ЦЕННОСТИ все больше оказывается сопряжено с огромным риском. Никогда прежде значение выбора на пути создания ценности не было столь решающим и судьбоносным.

Вспомним IBM. Лидеру, который десятилетиями умело отражал атаки конкурентов, нужно было сделать лишь пять ключевых ходов в условиях миграции ценности.

— Забрать производство процессоров у Intel;

— Забрать разработку операционных систем у Microsoft;

— Скопировать EDS и выйти в бизнес системной интеграции;

— Скопировать Novell и выйти в бизнес производства сетевых программных продуктов;

— Скопировать Dell и создать каналы дешевой дистрибуции.

Совокупный эффект всех этих действий не только защитил бы ценность IBM, но и обеспечил бы умеренный ее рост — что стало бы невероятным достижением для компании с такой капитализацией (в 1983 году стоимость IBM составляла 111 миллиардов долларов).

Фактически те же пять ходов с самого начала обеспечили ценность компании.

— 1953 год — переход от счетно-перфорационных машин к компьютерам;

— 50-е годы — использование всех корпоративных ресурсов для достижения неоспоримого лидерства в компьютерной отрасли к 1959 году;

— 1964 год — появление мейнфрейма 360-й модели, новой категории и новой бизнес-модели в отрасли;

— 60-е годы — активное продвижение на японский рынок;

— 1981 год — выпуск персонального компьютера.

Intel в два хода обеспечила себе рост ценности.

— 1985 год — переход от плат памяти DRAM к микропроцессорам;

— 80-е годы — рационализация цикла разработки продукта и удержание уникального положения в течение полутора лет.

Никто не спорит, что IBM открыла Intel дверь в будущее, встроив процессор

компании в свой ПК. Ни для кого не секрет, что Intel прошла в распахнутую дверь и заперла ее на ключ, закрыв путь другим конкурентам.

В 1995 году Intel вновь оказалась на перепутье. И вновь два хода меняют ситуацию.

— Победа над процессором RISC, созданным IBM-Motorola;

— Превращение своего процессора в стандарт для видекоммуникаций.

Рой Вагелос из компании Merck сделал два ключевых хода с разрывом в 10 лет, которые обеспечили компании рост капитализации на 33 миллиарда долларов:

— 1978 год — перестройка бизнес-модели компании, позволившая сконцентрироваться только на разработке блокбастеров;

— 1990 год — извлечение ресурсов из традиционной бизнес-модели (сокращение подразделения продаж, накладных и других несущественных расходов) и создание сложной системы работы с ключевыми клиентами одновременно с покупкой компании Medco для обеспечения контроля над дистрибуцией.

В каждом случае примеру Merck следовали некоторые конкуренты. Блестящий успех пришел к фирме Glaxo в 80-х годах во многом благодаря ее акценту на блокбастеры. Такое быстрое копирование означает, что конкуренты понимали необходимость адаптации к условиям завтрашнего дня для обеспечения больших доходов.

Кен Иверсон из компании Nucor сделал в середине 80-х два ключевых хода, которые превратили скромный мини-завод в мощного игрока сталелитейной отрасли.

— Нашел альтернативу стальному лому (карбид железа);

— Нашел способ производства узкополосной прокатной стали.

Иверсон на несколько лет опередил прочие мини-заводы. Интересно посмотреть, какие шаги предпримут другие игроки, чтобы догнать Nucor.

Высокие ставки.

Эти важные стратегические ходы в условиях миграции ценности олицетворяют выбор, который делает компания для создания и удержания ценности в следующем цикле ее роста. Это те действия,

которые предвосхищают появление новых рынков. Они могут включать в себя выбор технологий, создание нужного охвата на определенных участках цепочки создания ценности или разработку совершенно нового продукта. Так же как в шахматах, они являются важнейшими инициативами, определяющими дальнейшее развитие игры. Они формируют позицию, распределение сил, на которые должны будут отреагировать все конкуренты. Ходы миграции ценности связаны с наибольшим риском, но приносят наибольший доход. Они определяют направление движения компании.

Для того чтобы получить большую часть ценности, сосредоточенной в следующем цикле ее роста в вашей отрасли, требуется не больше пяти ходов. Осознание этого факта действует отрезвляюще. Чтобы выиграть следующую партию в игре миграции ценности, нужно действительно хорошо знать бизнес-шахматы. Нужно отточить интуицию, чтобы уметь определять время следующего поворота в игре, прорабатывать верные ходы и комбинации, а затем сосредоточиться на выборе подходящей бизнес-модели. Как и в шахматах, едва вы убираете руку с только что передвинутой фигуры — уже не можете «переиграть». Как и в шахматах, один неверный ход может стать причиной проигрыша или длительных, мучительных усилий других фигур по спасению ситуации.

Осознавать степень риска в борьбе за рост ценности неприятно. Эта игра радикально отличается от всеобщей борьбы за качество или реорганизации, где успех обеспечивается сотнями небольших решений. Природа и форма игры миграции ценности изменила тактику, и здесь вместо большого количества мелких действий нужно предпринимать несколько крупных. Руководителям придется это учитывать.

Однако важно понять, что этот переход является неотъемлемой частью внутренних сдвигов в бизнес-ситуации. Он характеризуется несколькими параллельно идущими изменениями.

Двадцать лет назад, например, более 80% торговых операций на Нью-Йоркской фондовой бирже составляли мелкие транзакции. Крупные сделки (более 10 000 акций) являлись исключением. Сегодня крупные сделки составляют более 55% операций на бирже, и число их продолжает стремительно расти.

Раньше в сфере закупок успех определялся серией мелких решений.

Автомобильные компании, производители оборудования или изготовители товаров массового потребления принимали тысячи решений, закупая комплектующие у сотен различных поставщиков. Но в последние десять лет закупки стали более консолидированными, компании перешли к межрегиональным и международным закупкам и стали заинтересованы в установлении долгосрочных партнерских отношений. Количество принятых решений снизилось с тысяч до сотен, число поставщиков — с сотен до десятков, срок действия договоров увеличился с одного года до нескольких лет, охват из регионального превратился в глобальный. Меньше решений, выше ставки, больше прибыли, выше риски.

Наглядный пример — программа Ford Mondeo. Поставщики, которых выбрала компания, получили заказы не на 200 тысяч единиц продукции, а на 700 тысяч (благодаря глобализации закупок). Повышение эффективности успешных поставщиков позволяет им рассчитывать на продление годичного контракта на несколько лет (обычно это три года). Первоначальное решение о закупке 200 тысяч единиц превратилось в решение о закупке 2 миллионов единиц.

Та же тенденция прослеживается и в сфере потребительских товаров. Раньше 20% клиентов обеспечивали 80% объема продаж компании. С появлением Wal-Mart, Target и других гигантов розничной торговли произошла еще большая концентрация. Сегодня такие диверсифицированные компании, как Kodak, P&G и Campbell руководствуются другим правилом: лучшие 20 клиентов (а не 20%) обеспечивают 80% объемов компании. Хорошие отношения с этими двадцатью клиентами имеют большее значение для будущего роста ценности, чем блестящая работа с тысячами других клиентов.

Успешно разыграть комбинацию крупных шагов непросто, но прецеденты есть. Многочисленные успехи и поражения определяли жизнь авиаиндустрии на протяжении более 10 лет. Авиадвигатели производят три компании: GE, Pratt&Whitney и Rolls-Royce. Они работают с небольшим количеством людей, принимающих решения: несколькими производителями самолетов и двадцатью-тридцатью крупнейшими авиакомпаниями. Каждое решение, каждый шаг влияет на значительное количество ценности, поэтому здесь нужно проявлять особую осторожность. Эта отрасль —

отражение тех рисков, которые возникают в игре миграции ценности.

Чем больше правильных шагов вы сделаете, тем больше вы застрахованы на случай неудачи. Сэм Уолтон признал ошибки, сделанные им во время работы в Wal-Mart. Как у любого агрессивного игрока в шахматы (например, Бобби Фишера или Гарри Каспарова), стиль Уолтона стал причиной многих ошибок, но и обеспечил огромную прибыль.

Стиль Уолтона — не единственный успешный. Рой Вагелос из компании Merck был более осмотрительным и осторожным. Но он умел выбрать нужный момент переходного периода, для того чтобы сделать решающий ход. И он его делал, заранее тщательно к этому подготовившись и будучи абсолютно уверен в результате своих действий.

Билл Гейтс из Microsoft и Джон Малоун из TCI воплощают еще один стиль управления. Не много руководителей провели столько времени, размышляя над будущей расстановкой сил на шахматной доске, как они. Удивительным образом сочетая атаку и размышления, они создали отраслевые сценарии, заставившие всех остальных отвечать на их инициативы.

Intel под руководством Гроува представляет собой классический пример старой IBM: большой риск ради большого выигрыша. Инициированный Гроувом переход от плат памяти к микропроцессорам и его предложение сократить время разработки продукта вдвое поставили на карту жизнь всей компании. Однако, если не ограничиваться поверхностным взглядом на ситуацию, а рассмотреть ее с учетом анализа приоритетов потребителей и легкости имитации бизнес-модели Intel, становится понятно, что это единственные шаги, которые могла предпринять компания.

МОЖНО ЛИ НАУЧИТЬСЯ ПРАВИЛЬНЫМ ШАГАМ?

Лучше всего понять миграцию ценности можно опытным путем. Посмотрите на сценарии удивительного роста ценности и проследите, какие шаги его обеспечили. История миграции ценности за прошедшие десять лет изобилует примерами шагов, которые сделали одни игроки и не сделали другие, располагавшие такой же информацией. Имея одинаковую информацию, стартовую позицию и успешную бизнес-модель, исключительно талантливые компании совершали совершенно разные шаги. Анализ ключевых

ходов прошлых игр позволяет понять, почему и как компания HP сумела перейти к дешевой дистрибуции и работе с глобальными клиентами, а IBM и DEC сделали это лишь четыре года спустя; почему Ford перешла к проектированию в соответствии с потребностями клиентов, а GM и Chrysler не последовали ее примеру; почему Merck смогла сконцентрироваться на создании блокбастеров, а другим фармацевтическим компаниям это не удалось; почему Nucor перешла к производству прокатной стали и использованию нового сырья, а другие мини-заводы — нет.

Приведенные примеры наглядно свидетельствуют о том, что одному игроку в своей отрасли хватило дальновидности и смелости сделать ориентированный на потребителей, экономически оправданный ход и заработать на этом огромную капитализацию.

Библиотека игр миграции ценности постоянно расширяется, и вы можете изучать ее материалы. Многим руководителям компаний еще предстоит развить у себя способность разрабатывать и совершать стратегические шаги. Для этого есть четыре способа: метод проб и ошибок, изучение игр великих мастеров, обучение на ошибках и проведение недорогих управляемых экспериментов.

Метод проб и ошибок

Метод проб и ошибок доказал свою эффективность в различных сферах деятельности. Однако на него уходит много времени, и в процессе обретения необходимых знаний и навыков неизбежно теряется значительная доля ценности. Сегодня вовсе не обязательно самолично изобретать велосипед. В истории ведения бизнеса накоплен богатейший опыт, изучение которого позволяет совершать эффективные, направленные на создание ценности шаги.

Изучение игр великих мастеров

Есть небольшая галерея личностей, которые за прошедшие двадцать лет создали более 200 миллиардов долларов капитализации (рис. 70). Можно воспроизвести их стили: атака, осторожный подход или продуманные действия. Однако гораздо важнее воспроизвести их образ мышления, который в каждом случае привел к ключевым шагам.

Деятельность этих людей включает в себе несколько принципов. Самый важный из них — мышление, ориентированное на

потребителей. Каждый из этих игроков разработал стратегический взгляд на клиентов и действовал на его основании. Каждый из них прекрасно чувствовал, что клиентам нужно и до чего им нет дела.

Игрок	Ключевые ходы	Созданная капитализация, 1980–1994 гг., млрд. долл.
• Уэлч (GE)	• Перераспределение капиталовложений • GECC • Открытие подразделения по производству пластика GE Plastics	97
• Уолтон (Wal-Mart)	• Создание модели дешевой дистрибуции • Выбор рынка	38
• Вагелос (Merck)	• Блокбастеры • Работа с ключевыми клиентами • Покупка Medco	34*
• Гейтс (Microsoft)	• Создание стандарта • Операционная система и приложения • Взаимодействие с компаниями-разработчиками	34**
• Петерсен (Ford)	• Качество • Процесс, ориентированный на клиентов • Аутсорсинг	24
• Гроув (Intel)	• Замена DRAM на микропроцессор • Лидерство в разработках	24
• Малоун (ICI)	• Доля 16% • Модель множественных источников дохода • Механизм частичной собственности • Иностранные инвестиции	16
• Плэтт (HP)	• Лидер качества • Лазерный принтер для ПК • Рабочие станции • Новые каналы продвижения: - дешевые каналы - работа с глобальными клиентами	17
• Ноорда (Novell)	• Дистрибуторы • Альянсы	6***
• Иверсон (Nucor)	• Горячий листовый прокат стали • Карбид железа	4
• Келлехер (SouthWest Air)	• Создание экономичной модели • Выбор рынка	2

Лидеры, умеющие смотреть в будущее, стремящиеся сделать правильные шаги, создали огромную капитализацию

Источник: база данных CDI по росту стоимости

Рис. 70. Великие мастера роста капитализации

Так, например, Вагелос понимал, что в 70-е и 80-е годы потребителям (в то время — врачам) были нужны инновации и они были готовы уйти к первому производителю, который выпустит новый продукт в категории. В результате компании, опоздавшие с выпуском, получают меньшую долю рынка. Merck разработала свою бизнес-модель таким образом, чтобы всегда быть первой. Она даже пошла на то, чтобы отвлекать ресурсы от своих собственных опоздавших продуктов и направить их на разработку новых.

Уэлч осознал, что многие продукты, выпускаемые GE, давно попали в категорию, до которой покупателям нет дела, поскольку у этих продуктов появилось слишком много альтернатив. Зато потребителям нужна была экономия, возможность приобретать оборудование, но не ставить его на баланс. Способов удовлетворить эту потребность

было немного. Уэлч отвлек миллионы долларов от производства и вложил их в развитие GE Capital, с одной стороны избежав снижения ценности, а с другой — обеспечив значительный приток капитализации.

Клиентов Гейтса волновали две вещи. Во-первых, легкость использования программ, поэтому Гейтс упростил их. Во-вторых, приложения, поэтому Гейтс разработал уникальный подход к сотрудничеству с разработчиками приложений. Microsoft вложила десятки миллионов долларов в коммуникации, маркетинг и поддержку этой исключительно обширной и неоднородной группы (несколько тысяч людей и компаний), потому что именно объем и ценность приложений имели значение для потребителей и, таким образом, являлись определяющими факторами ценности операционной системы, для которой они разрабатывались.

Компании Novell понять потребителей было несложно (однако конкурентам это так и не удалось). Сетевые программы имеют ценность только тогда, когда они правильно установлены, испытаны, отлажены и обслужены (именно такая концепция существовала в IBM 60-х в эпоху мейнфреймов). Норда сумел создать группу квалифицированных инженеров, которые обеспечивали потребителям послепродажное обслуживание сетевых продуктов Novell.

Самым ярким примером ориентации на потребителей стала деятельность Дональда Петерсона из компании Ford. Он часто повторял: «Если мы сами не будем ориентироваться на потребителей, то наши машины и подавно». И Петерсон стал реализовывать свои слова на практике. Начав с разработки совершенно новой модели Taurus в начале 80-х годов, он напрямую от потребителей получал информацию, необходимую для успеха его автомобилей. К началу 90-х годов пять из десяти произведенных Ford автомобилей имели лучшие продажи в США.

Некоторые отличительные черты великих мастеров следует знать. Несомненно, их раздумья — процесс более длительный и болезненный, чем у соперников. Естественно, они проигрывают в уме бесчисленное множество комбинаций, прежде чем сделать нужный шаг. Определенно, такой образ мышления побуждает их постоянно подвергать сомнению положения и традиции, существующие в отрасли. И у них большой

опыт применения своих выдающихся способностей.

Чтобы понять значение опыта — а заодно овладеть одним из способов его накопления, — подумайте над следующими вопросами.

— Сколько ходов, направленных на рост ценности, я сделал (один или в составе команды) за последние десять лет? Запишите их.

— Каковы были причины этих ходов с точки зрения потребителей и экономической ситуации?

— Обеспечили ли эти ходы рост ценности? Насколько? Почему?

— О скольких ходах, направленных на рост ценности, я не подумал?

— Сколько ходов мне нужно сделать в ближайшие пять лет?

— Какие пять ходов обеспечат наибольший рост ценности в моей отрасли?

Обучение на ошибках

Изучая опыт великих мастеров, можно увлечься их победами и не обратить внимания на ошибки. Сэм Уолтон смело говорит о своих многочисленных промахах:

Не знаю, что думают обо мне люди из руководства, но знаю, что их раздражают постоянные изменения, которые я вношу при решении той или иной проблемы. Но сам я думаю, что больше многих способен идти на риск. И это, конечно, порой заставляет меня совершать ошибки... Наши гипермаркеты не то чтобы были совсем неудачными, но они нас разочаровали. Они работали на грани окупаемости, и благодаря им мы поняли, что следующим шагом должно стать объединение продуктов и других товаров. Но я ошибался в своем видении потенциала гипермаркетов в нашей стране...

Мы провели ряд похожих, но не таких раскрученных экспериментов, которые также не удались. Наша идея продажи дешевых лекарств Discount Drug успела воплотиться в 25 магазинов, прежде чем мы поняли, что она не сможет принести достаточно прибыли. Еще мы попытались создать центр продажи товаров для дома, названный Save Moг, который тоже не был успешным... Но если какой-нибудь из наших экспериментов удавался, это был действительно успех. Взять, например, Sam's Clubs. Мы начали этот эксперимент в 1983 году, а девять лет спустя он превратился в бизнес с капитализацией в 10 миллиардов долларов, с более чем 217 магазинами и невероятным потенциалом для роста.

Гейтс тоже совершал ошибки. Несмотря на большую значимость сетевых программ, Microsoft не смогла обойти Novell и стать лидером в этой сфере. Невзирая на огромную ценность, созданную программой Notes для рабочих групп, Microsoft не сумела повторить успех Lotus.

Изучая сыгранные ранее партии, подобные тем, которые описаны во второй части этой книги, подумайте о совершенных в них крупных ошибках. Осознание неверных ходов может быть так же полезно, как изучение правильных. Наиболее распространенными ошибками обычно являются неверный выбор направления (например, выход на рынок дорогих товаров, когда потребители хотят низких цен), неправильный выбор времени (осуществление правильных шагов с опозданием на четыре года) и неспособность обойти конкурентов (слепое копирование чужого пути).

Научитесь применять полученные знания

Внимательно изучив чужие ходы, вы должны научиться применять полученные знания. Чтобы развить стратегические навыки, задайте себе вопрос: могу ли я использовать такой-то ход? Если да, то как сделать это применительно к моей проблеме?

Например, можно использовать опыт блокбастеров Merck в других сферах. Подумайте об издательском деле, индустрии развлечений, научных исследованиях и других отраслях, когда несколько успешных проектов превзойдут эффект множества мелких побед или появления продуктов среднего качества. Точно так же вы можете применить ход покупки компанией Merck фирмы Medco к отраслям, отличающимся снижением дифференциации продукта и усилением влияния прямого контакта с потребителями и контроля.

Мысленно перенося прошлый успешный опыт в другие отрасли, вы учитесь тому, как применить его в своей. Например, вы сможете использовать переход к альтернативным материалам, сделанный Иверсоном, если спросите себя: «Пять лет назад моя бизнес-модель уже была устаревшей?» Или в случае ухода Гроува от плат DRAM: «Моя бизнес-модель уже мертва?» А в случае Петерсона: «Есть ли у меня хоть один процесс, учитывающий мнение потребителей, не говоря уже о полной ориентации на них?» В случае, подобном опыту Гейтса, спросите: «Могу ли

я создать и контролировать отраслевой стандарт? В чем настоящая ценность для потребителя (3000 приложений)? Нужен ли мне связанный бизнес (операционная система и приложения), чтобы удержать часть ценности, созданной мною для клиента?».

Наиболее интересно и полезно размышлять над удачными находками конкурентов, потому что это даст вам возможность найти самые экономичные и практически лишённые риска ходы. Ниже приведены вопросы, ответы на которые помогут вам сконцентрироваться на изучении того, как защитить потенциальную ценность посредством таких шагов, то есть, как достаточно быстро скопировать конкурента, чтобы не дать ему беспрепятственно создавать ценность. Нужно ли было:

— компании GM копировать Taurus фирмы Ford?

— компаниям Великой Сталелитейной открывать сети мини-предприятий, подобных мини-заводам?

— фирме Folgers заняться сбытом кофе в зернах, подобно Brothers, или открывать кофейни, как Starbucks?

— компании Apple копировать Microsoft (в работе с создателями компьютерных приложений)?

— IBM копировать Dell?

И, наконец, задайте себе вопрос «Кого стоит копировать сегодня?».

Прикладное мышление трансформирует успешные модели в ключевые принципы, которые вы можете использовать. Без него прежний опыт остается лишь интересным материалом для ознакомления. С ним же прецеденты становятся средствами, с помощью которых ваша компания может обеспечить себе очередной рост ценности.

КАК НАЧАТЬ ИГРУ

Если вы страстный любитель футбола, перспектива игры в шахматы может по меньшей мере озадачить. Бизнес-шахматы — столь же требовательная игра, как и другие, но по-своему. Здесь нужна не физическая, а умственная выносливость. Необходимо не просто сконцентрироваться

на данной ситуации, но постоянно распределять внимание между выполнением текущего хода и продумыванием последующих. Это процесс постоянного сравнения сложившихся на доске комбинаций с бесчисленными комбинациями, существующими у вас в голове.

Игра в бизнес-шахматы может пугать, но и захватывать одновременно: и учиться этой игре, и играть в нее очень увлекательно. Сегодня овладеть ее навыками гораздо проще, чем 10 или 20 лет назад. Партии, сыгранные великими мастерами, сделанные ими ходы, ошибки, которые они совершили и которых сумели избежать, — все это предстоит изучить для построения собственной бизнес-стратегии. Инвестиции в изучение того, что сделано другими, как и почему, окупятся с лихвой.

Начните с вопроса: какие пять ходов позволят мне обеспечить наибольший рост ценности в отрасли? Дайте себе пару месяцев на анализ и освоение ключевых ходов великих мастеров. После этого можете определить те пять (или меньше) важнейших ходов, которые принесут успех компании.

Определив ходы, нужно приступить к разработке бизнес-модели и ускоренному ее внедрению, чтобы успеть создать ценность до того, как начнется следующий виток миграции.

Для успешного осуществления этого процесса потребуется весь набор инструментов, описанных в этой книге. В ходе процесса будут испытаны и эффективность базы знаний вашей компании, и ее способность предвидеть ситуации, в которых она может оказаться.

Способность играть в бизнес-шахматы — приобретенное умение. Время и опыт повысят ваш профессионализм. Но можете не сомневаться, что именно это умение поможет вашей компании опередить миграцию ценности и насладиться всеми преимуществами лидера (даже если не избавит вас от беспокойства о том, что ценность может снова начать мигрировать).