

Переделать, а не пересидеть

Елена Смирнова, автор «Эксперт», «Эксперт Урал»

Оригинальность бизнес-модели – ключевой фактор успеха компании. В условиях кризиса вопрос о том, как создать инновационную бизнес-модель, становится особенно актуальным



Фото: архив «Эксперта С-3»

Специалисты в области менеджмента на разный лад повторяют одно и то же утверждение: в XXI веке выживают только те компании, которые способны создать отличную от других бизнес-модель. Стоит признать, что идея не нова: еще Питер Друкер, пусть и в несколько иных терминах, указывал на оригинальность концепции, по которой строится бизнес, как на один из ключевых факторов успеха.

Что же сегодня подразумевается под инновационной бизнес-моделью? Может ли она и должна ли трансформироваться под воздействием внешней среды? Каким образом проходят подобные изменения? Все эти вопросы не теряют актуальности. Менеджмент построен на разборе и декомпозиции тех сложных комплексных решений, которые принимают различные компании, и на последующей попытке их обобщить, поэтому ответы на указанные вопросы, очевидно, можно найти, лишь анализируя практику бизнеса и изучая опыт конкретных организаций.

Архитектурные решения

Первый вопрос, задающий рамки всему разговору, закономерен: что такое инновационная бизнес-модель? «Инновационная бизнес-модель подразумевает предложение рынку уникальных способов создания и/или присвоения ценности, то есть способов, которые еще не используются другими компаниями на данном рынке и позволяют фирме добиваться определенного конкурентного преимущества», – рассказывает доцент кафедры стратегического и международного менеджмента Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета Галина Широкова.

Генеральный директор исследовательско-консультационной фирмы «Альт» Александр Печерский продолжает: «Об инновационной бизнес-модели имеет смысл говорить, когда компания создает новый способ доставки ценности своего продукта до потребителя. Тогда меняется система производства, дистрибуции, продаж, сервиса и происходит пересмотр фундамента, на котором строится бизнес».

Проректор Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП) Федор Рагин дает пояснение в архитектурно-строительных терминах: «Инновации могут прорасти в любом

из компонентов бизнес-архитектуры – позвольте мне использовать именно этот термин вместо словосочетания „бизнес-модель“. Это может касаться и отраслевой, и портфельной, и конкурентной стратегии. Кроме того, внутри компании через ключевые процессы, системы и компетенции также зачастую вырабатываются оригинальные решения, которые позволяют организации существенно изменить свою деятельность».

Первый упомянутый источник инноваций – отраслевая стратегия. В данном случае компания выбирает, будет ли она моноотраслевой или диверсифицированной, а если диверсифицированной, то по какому пути пойдет – по вертикальному (как «ЛУКОЙЛ», построенный от скважины до бензоколонки) или горизонтальному (как General Electrics, занимающаяся целым спектром направлений – от создания ядерно-магнитного томографа до оказания банковских услуг).

Отраслевой выбор – определяющий для бизнеса, он может быть более или менее инновационным. «Если необходимо, чтобы наша компания была узнаваема среди других игроков на бирже как эмитент, то надо постараться воспроизвести прецедентную модель, то есть понятную и привычную для инвесторов и других заинтересованных сторон, – объясняет Рагин. – Если же речь идет о нетрадиционных решениях отраслевого уровня (например, мы хотим одновременно производить пиво и аспирин, добиваясь необыкновенной синергии в рамках такого пакетного решения), то надо понимать, что это редкая история. Подобные инновации требуют больших и высокорисковых инвестиций, на которые готовы немногие».

Второй компонент бизнес-структуры, о котором необходимо сказать, – портфельная стратегия. Когда компания нацелена на одну отрасль, у нее есть выбор: быть пигмеем – мелким игроком или отвоевать значительную долю рынка. Чтобы добиться последнего, необходимо комбинировать методы освоения отрасли, например запустить механизм франшизы, а затем, начав процесс слияний и поглощений, получить необходимую долю. Здесь инновации могут проявляться в модели используемой франшизы, территориальной экспансии и т.д. Подобные решения тоже инвестиционно емкие, однако менее драматичные, нежели в случае многоотраслевого диверсифицированного выбора.

И наконец третий компонент – конкурентная стратегия. По мнению специалистов, именно здесь – непаханое поле для бизнес-инноваций.

Поезда с крыльями

Хороший пример – авиадискаунтеры, которые стали очень популярны в последнее десятилетие в США и Европе. Они не произвели новый продукт, но изменили подход к организации перевозок и сервису. Если говорить об организации, то здесь стали ключевыми следующие моменты: отказ от дорогих самолетов и использование небольших аэропортов второго эшелона вместо крупных центральных. Что касается сервиса, то авиадискаунтеры выбрали вполне очевидный путь: они не предлагают пассажирам питание во время полетов и в целом предоставляют лишь то, что необходимо для поддержания

минимального уровня комфорта. За ограниченный сервис их клиенты платят значительно меньше, чем если бы пользовались услугами классических перевозчиков.

Но способность авиадискаунтеров экономить на многом – следствие более глобальной идеи, нежели просто предоставление самых низких цен за счет сокращения издержек. Это идея конкурировать не с классическими перевозчиками, а с авиакомпаниями, работающими на так называемых субститутных рынках, то есть в сфере железнодорожных и автомобильных перевозок. В частности, образцовый американский авиадискаунтер Southwest Airlines появился как воплощение концепции поезда с крыльями, то есть свой пакет ценностей компания сформировала, опираясь на пакет ценностей железнодорожных перевозчиков.

Европейский аналог Southwest Airlines компания EasyJet взяла на вооружение ту же модель. Однако пошла дальше, не просто заняв нишу среди уже существующих игроков, а изменив саму структуру рынка. Это стало результатом грамотной стратегии: сначала EasyJet, переманив клиентов из субститутных отраслей, создала плацдарм, не освоенный такими монстрами, как British Airways или Lufthansa, а затем начала лобовую атаку через провокационные ролики, обличающие завышенные цены авиаперевозчиков, и открытые обвинения в адрес их политики. В результате EasyJet победила всех – она запустила новый цикл развития отрасли, так что теперь диспозиция кардинально поменялась: EasyJet и другой дискаунтер, RyanAir, вместе держат более 60% рынка европейских авиаперевозок.

Если обратиться к российскому опыту, рассматривая отрасль авиаперевозок, нельзя не коснуться примера дискаунтера «Авианова». Компания появилась на рынке летом 2009 года, предлагая авиабилеты по рекордно низким ценам – от 250 рублей. Подобная дешевизна достигалась за счет использования бюджетных аэробусов «А-320», имеющих небольшую вместимость и ограниченную дальность полета, а также минимального сервиса во время полета. Энтузиазм, с которым пассажиры отреагировали на супернизкие тарифы, привел к тому, что по итогам первого полугодия 2010-го «Авианова» заняла четвертую строчку в рейтинге крупнейших отечественных авиакомпаний по объему внутренних перевозок. «Мы создали совершенно новый спрос на авиаперевозки, – рассказывает генеральный директор „Авиановы“ Владимир Горбунов. – Мы даем возможность летать тем, кто прежде даже не мечтал об этом. Многие наши пассажиры пользовались раньше только железнодорожным и автомобильным транспортом или же не путешествовали вовсе».

Эти слова как нельзя лучше иллюстрируют ориентацию конкурентных стратегий авиадискаунтеров на субститутные рынки. Однако пока прошло слишком мало времени, чтобы утверждать, будто данная модель в России однозначно показала свою состоятельность. Поживем – увидим.

Колбаса, икра и пиво

Пытаясь найти среди отечественных компаний другие примеры тех, кто создал в своей отрасли оригинальную бизнес-модель, эксперты единодушно отметили производство продуктов питания

и продовольственную торговлю. В частности, **Александр Печерский** обратился к опыту Великолукского мясокомбината: в Северной столице он стал одним из первых, кто начал реализовывать свою продукцию не через торговые сети или продовольственные магазины, а в фирменных торговых точках. Предприятие вышло на петербургский рынок с розничным проектом одноименных магазинов в 2001 году. На начало 2003-го оно владело шестью магазинами, однако на данный момент существует сеть из более чем 200, причем значительная их часть находится в центре города. Важно, что комбинат продает свои товары только через собственную фирменную сеть и не имеет других каналов сбыта.

Развитие собственной торговли можно считать вынужденной мерой, на которую производители идут из-за сложностей сотрудничества с крупными сетями, контролирующими большую часть петербургского рынка сбыта продуктов питания. Нередко возникает конфликт между прибыльностью предприятия и его торгового подразделения, потому что уход производителя в ритейл сопряжен с издержками, которые перекрывают прибыль. Однако есть и плюсы: близость к потребителю, возможность лучше реагировать на его запросы, осуществлять контроль качества продукции, а также узнаваемость бренда, которой гораздо сложнее добиться, работая с сетями, где представлены десятки поставщиков. Учитывая расширение сети Великолукского комбината и удачное расположение его магазинов, можно констатировать, что компания смогла в полной мере воспользоваться преимуществами выбранной бизнес-модели.

Можно не просто работать в обход крупных торговых сетей, но и в целом отказаться от поставок продукции в розничную торговлю. Этот путь избрала компания «Вкусно», которая специализируется на продаже деликатесных сортов рыбы и икры. В течение четырех лет она продавала оптом продукцию карельских рыбных хозяйств крупным поставщикам в Москве и Петербурге, которые, в свою очередь, взаимодействовали и с сетями, и с ресторанами, и с рынками. Однако в апреле 2010 года владельцы компании решили помимо этого заняться работой с клиентами напрямую и организовали продажи рыбы и добавленной в ассортимент икры через интернет, а также посредством проведения презентаций-дегустаций в различных организациях.

«Отличительная черта нашей икры – отсутствие консервантов, – объясняет партнер „Вкусно“ Александр Радько. – Соответственно, реализовывать ее через сети нельзя: там просто нет подходящих условий. К тому же порог входа туда высокий, что моментально скажется на стоимости товара для конечного потребителя. Работая напрямую, мы можем позволить себе держать доступные цены и за счет этого увеличивать объем продаж». Компания проводит в среднем по две дегустации в день и в совокупности с продажами через интернет-магазин реализует около 100 кг икры и 150–200 кг рыбы в месяц. И если показатель по рыбе соответствует средним продажам через сеть, то по икре – превышает вдвое. Это свидетельствует о том, что выбранная модель оказалась эффективной.

По похожему пути пошли и петербургские предприниматели, создавшие интернет-магазин MeatClub.ru, торгующий элитными сортами мяса для стейков (ранее такой продукт можно было найти не в каждом

ресторане). За год существования компания расширила бизнес, охватив обе российские столицы, и увеличила ассортимент. Бизнес-модель показала свою состоятельность во всех отношениях.

В рассматриваемой сфере есть возможность построить необычную бизнес-модель, не отказываясь и от взаимодействия с сетями. Таков пример компании «Пятый океан», которая занимается производством живого пива и реализует его через крупнейшие сети города – «О'Кей», «Ленту», «Перекресток» и др. Казалось бы, подобный синтез невозможен: живое пиво, как и парное молоко, надо продавать, что называется, вместе с коровой, а сама идея сетевого ритейла исключает подобный подход. Однако благодаря уникальной технологической инновации, так называемому мобильному танку, это оказалось возможно. «Мобильный танк представляет собой емкость, в которую залито пиво, а вокруг, как в матрешке, циркулирует ледяная вода, без доступа воздуха, – описывает генеральный директор компании Владимир Матвеев. – Там пиво может находиться до трех месяцев, а вот налитое в бутылку должно быть употреблено в течение суток, потому что как живой продукт без консервантов оно стремительно портится». Получается, что бутиковый продукт продается в масштабах массмаркета.

«Уникальность проекта в том, что теперь каждый ресторан при желании может стать рестораном-пивоварней, а супермаркет – местом продажи свежего заводского пива», – резюмирует Матвеев. Оборот «Пятого океана» составляет 25 млн. долларов, рентабельность достигает 17%. Компания успешно работает более чем в десяти городах России и начинает экспансию в страны ближнего и даже дальнего зарубежья – это ли не свидетельство того, что выбранная бизнес-модель успешно работает?

Локомотив или тормоз?

Пример «Пятого океана» убедительно доказывает, что технологическая инновация может стать локомотивом, который тащит за собой компанию и формирует всю ее бизнес-архитектуру. В первую очередь это касается интеллектуально емких бизнесов, сама суть которых – создание новых, прорывных технологий.

Как справедливо писал Джеффри Мур – бизнес-гуру, посвятивший более 20 лет исследованию хайтек-компаний, «технологически интенсивные рынки – это горнило, где рождаются инновационные бизнес-модели». «Существуют разные виды культуры управления предприятиями, которые зависят от типа бизнеса, решаемых бизнес-задач, ценностных ориентаций и ряда других факторов. Каждый вид культуры управления предполагает инновации, но зависит от них в разной степени, – развивает эту мысль директор по маркетингу группы компаний „Информзащита“ Наталия Тесакова. – Понятно, что инновационная культура особенно актуальна для динамично растущих рынков, требующих высококвалифицированных специалистов, например в секторах ИТ и телекоммуникаций и других высокотехнологичных производств».

В качестве классического примера здесь можно назвать Apple, которая, разработав iPhone, фактически воплотила в жизнь идеальную модель: компания не пыталась адаптироваться к будущему, а сама его создала и вынудила остальных искать способы в нем выжить. Apple не просто изготовила смартфон

с отличным дизайном и функциональностью – она открыла эру технических гаджетов, где возможна синергия сотовой связи, интернет-коммуникаций и развлечений с помощью разнообразных приложений.

Не останавливаясь на обширном опыте высокотехнологичных компаний (простое перечисление удачных и неудачных примеров способно заполнить не один академический том), необходимо все же отметить несколько важных моментов.

Во-первых, создание некоей технологической инновации (продукта или услуги) не может быть залогом успешного развития бизнеса. «Если бы наличие инновации на уровне идеи (или даже идеи, получившей материальное воплощение в конкретной разработке) являлось достаточным для достижения успеха, не было бы ситуации, когда лишь один стартап из двадцати не завершается провалом», – размышляет Федор Рагин. С этой точки зрения очевидно, что оригинальной разработке должна соответствовать оригинальная модель, по которой работает компания.

Во-вторых, достаточно распространена практика, при которой хайтек-компанию двигает вперед именно изменение бизнес-модели, а не развитие технологии как таковой. **Александр Печерский** приводит пример Intel – крупнейшего производителя процессоров в мире. «То, что предлагает Intel, – это не радикальные инновации, а постоянное совершенствование существующей разработки. Причем у фирмы в свое время было немало конкурентов, которые могли предложить рынку примерно то же самое примерно по той же цене, – замечает он. – И тогда менеджмент принял мудрое решение: вместо того чтобы выстраивать все коммуникации в сегменте B2B, переориентироваться на сегмент B2C. Так появилась кампания по продвижению их продуктов под названием Intel Inside, благодаря чему во всем мире у рядовых потребителей слово Intel стало синонимом слова „процессор“».

В-третьих, технологические инновации могут в ряде случаев запереть предприятие в определенной узкой нише. «Вспомним производителя высококлассной фототехники Leica, – предлагает Рагин. – Его камеры были настоящим прорывом, однако вовсе не они завоевали рынок. Это сделал Canon, который фактически „кастрировал“ фотоаппарат Leica, превратив его в примитивную „мыльницу“. Сейчас Leica продолжает работать в специализированном сегменте оптики для профессионалов, в то время как миллионы людей по всему миру бегут наперевес с камерами Canon». Он поясняет, что на инновациях построить постоянно растущий бизнес возможно лишь в том случае, когда хайтек-компания способна вовремя перейти от ниши к массовому производству.

Сложно, но можно

Нельзя не сказать особо о роли технологических и бизнес-инноваций в крупных промышленных компаниях. Если рассматривать технологии, то в структуре затрат производственных предприятий расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки составляют значительную долю, поскольку от них напрямую зависит конкурентоспособность предприятия. Однако внедрение инноваций там идет медленнее и сталкивается с большим количеством сложностей. «Мы понимаем, что чем больше у предприятия капитальных активов, тем выше финансовые риски. Требуется огромное

внимание и осторожность при использовании любых новшеств», – говорит руководитель пресс-службы Кировского завода Карина Баженова.

Что касается изменения бизнес-модели, то здесь сложно ожидать какой-то феноменальной гибкости и адаптивности. «Одно дело – изменить концепцию розничного магазина или ресторана, другое – промышленной компании, – рассуждает Федор Рагин. – Вполне очевидно, насколько различается цена вопроса в обоих случаях». Но уточняет: «Это не значит, что такие предприятия органически не способны к бизнес-инновациям. Бизнес-архитектура, о которой мы уже говорили, состоит из блоков, присутствующих в любой компании, поэтому и точки инновационного развития универсальны – они могут использоваться любой организацией». С ним соглашается коммерческий директор «АНД Проджект» Ольга Пантелеева: «Наивно считать, что есть отрасли, где можно „отсидеться“ и успешно работать только на традициях и накопленном опыте. Все слишком быстро меняется, чтобы вчерашний опыт был постоянно релевантен. Я не верю, что компания может долго быть успешной, ничего не меняя и не внедряя новые методики и технологии. И неважно, идет речь о разработчике программного обеспечения или о промышленном гиганте».

Подтверждает эту точку зрения пример металлургического завода «Петросталь» («дочки» Кировского завода). Принимая во внимание упадок экономики страны и фактическую остановку в начале 2009 года российского автопрома, который до кризиса был основным потребителем металлургической продукции, «Петросталь» обратилась к европейским рынкам сбыта. В результате уже осенью 2009-го до 45% месячного объема производства шло на экспорт. И предприятие фактически вышло на докризисные объемы выпуска продукции, а со второго квартала 2010 завод работает со стабильной прибылью. Можно констатировать, что переориентация на экспорт и работа с европейским рынком стали теми ключевыми изменениями в бизнес-модели «Петростали», которые позволили заводу не только выжить, но и стать более эффективным.

Кроме того, есть и другие прецеденты, когда крупные промышленные предприятия меняют свою бизнес-архитектуру. Например, показателен опыт мирового гиганта Siemens, который за несколько лет превратился из производственной компании в сервисно-инжиниринговую за счет того, что часть функций отдал на аутсорсинг более мелким специализированным фирмам. «Все больше промышленных предприятий идут по этому пути и отдают некоторые процессы на аутсорсинг. Возьмем хотя бы НИОКР, – резюмирует **Александр Печерский**. – Так что мы видим в этом тенденцию, которая, очевидно, будет развиваться».

Довольно редкое явление

Размышления об инновационных бизнес-моделях неизбежно приводят к вопросу о том, как в этом отношении отреагировали на кризис большинство российских компаний. Отдельные примеры успешного изменения архитектуры красочны и интересны, но смогла ли экономическая рецессия стать для отечественного бизнеса стимулом к пересмотру привычных подходов к своей деятельности?

«Большинство были ориентированы на проведение в первую очередь определенных локальных изменений, стремясь к снижению издержек и совершенствованию бизнес-процессов. А вот радикальная перестройка бизнес-модели была довольно редким явлением, – рассказывает Галина Широкова. – Компании, которые оставались относительно успешными в период кризиса, стремились не раскачивать лодку проведением радикальных изменений, а те, по кому кризис ударил наиболее ощутимо и кто оказался в очень сложном финансовом положении, были ориентированы на снижение затрат и улучшение существующих бизнес-процессов, не имея ни достаточной энергии, ни финансовых средств для осуществления радикальных изменений бизнес-модели».

Такие же наблюдения и у Федора Рагина: «У меня есть стойкое убеждение, что в кризис практически никто всерьез не занялся пересмотром бизнес-модели. Топ-менеджмент перешел на кризисное управление, были уволены дорогостоящие наемные специалисты, свернуты программы развития, затянуты пояса по всем фронтам. Действовать по такому сценарию гораздо проще, нежели всерьез браться за системные изменения».

По мнению **Александра Печерского**, бизнес все-таки будет меняться и пойдет по пути не постепенных улучшающих нововведений, направленных на решение локальных задач, а радикальных инноваций. «Кризис стал хорошей шоковой терапией для компаний. Все поняли, что никто не застрахован от провала, а значит, надо заставлять себя думать широко и нестандартно», – считает он.

«Важно то, насколько быстро менеджмент способен переключиться с рефлекторного сокращения издержек на понимание того, что с кризисом мир изменился навсегда и тактика „пересидеть и перетерпеть“, чтобы вернуться в свое быстрорастущее прекрасное прошлое, обречена, – подводит итог заместитель генерального директора компании „Евросиб“ Константин Шадривов. – На выходе из кризиса нас будут ждать другие, иначе сформированные рынки, клиенты и партнеры, умудренные своим опытом кризисной борьбы. И поэтому вопросы оценки своей бизнес-модели, корректировки стратегических ориентиров – непрерывный процесс, несмотря на всю дискретность и непрогнозируемость макросреды».