

[Toyota, Zara и South Park: как найти успешную бизнес-модель](#)

Что можно и чего нельзя спрогнозировать в бизнесе? Как наращивать рыночную долю невзирая на высокие затраты? Почему нанотехнологии не гарантия успеха? Чему можно научиться у Эдисона, а чему — у гномов из South Park? Об этом рассказал профессор бизнес-школы INSEAD Сергей Нетесин, который выступил в Высшей школе экономики с мастер-классом и презентацией своей новой книги.

О Сергее Нетесине

[Профессор Нетесин](#) без малого двадцать лет работает в США и Западной Европе. Выпускник Московского института электронной техники (ныне НИУ «МЭТИ»), он в середине девяностых годов отправился в США для изучения менеджмента в сферах науки и бизнеса. Совмещая технический бэкграунд и новоприобретенные управленческие знания (Нетесин получил степень MS, а затем PhD в Рочестерском университете), он занялся исследованиями предпринимательства, бизнес-процессов и инноваций. Почти десять лет он преподавал в Уортонской школе бизнеса, а в 2010 году стал профессором INSEAD и возглавил исследовательский альянс Уортон-INSEAD. Кроме того, Нетесин является директором образовательной программы «Сбербанка», в рамках которой годичную программу обучения и повышения квалификаций прошли уже полторы тысячи менеджеров крупнейшего российского банка.

В Вышке, где он выступал по приглашению [Международного института управления и бизнеса](#) ВШЭ, Сергей Нетесин представлял свою последнюю книгу «The Risk-Driven Business Model: Four Questions that will Define Your Company», подготовленную в соавторстве с другим профессором INSEAD Караном Гиротра. В ней Нетесин и Гиротра постарались не только в теории, но и на конкретных примерах показать, что управленческие инновации могут быть не менее, а порой и более эффективными, чем производственные, а будущее компаний зависит не от внедрения нанотехнологий, а от качества их бизнес-моделей. Почему так происходит, Сергей Нетесин рассказал в своей лекции.



Нам не дано предугадать, какая технология «выстрелит»

Крупнейшие компании по всему миру тратят миллиарды долларов на финансирование своих R&D-подразделений. По умолчанию считается, что самый верный путь к лидерству на рынке — это производственные инновации, изобретение таких вещей и технологий, которые потребитель непременно захочет иметь в своем распоряжении. Между тем деловая практика показывает, что никакой прямой связи между массивными инвестициями в «модные» технологии и потребительским спросом на них нет.

Прогнозирование перспективности новых технологий вообще дело неблагодарное — хорошим прогностическим «рекордом» в мире бизнеса мало кто может похвастать. Причем касается это как тех, кто строит излишне радужные прогнозы, так и «пессимистов». Вспомним, например, что выдающиеся ученые и бизнесмены утверждали, что человечество никогда не сможет пользоваться атомной энергией или что компьютеры никогда не появятся в домах.

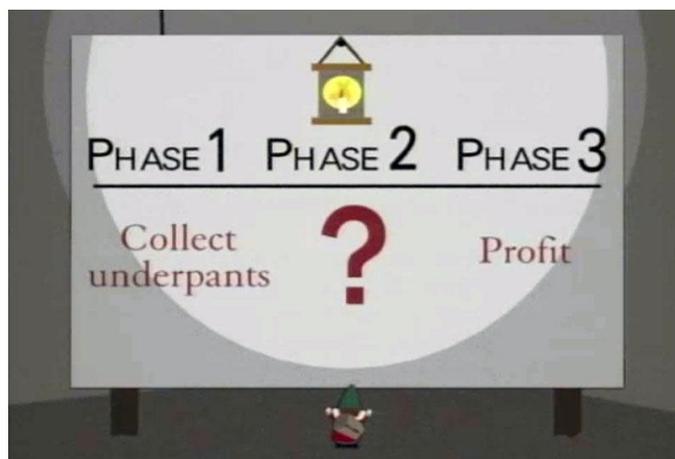


Безусловно, удачные примеры технологических революций у всех на слуху, но вот о столь же многочисленных провалах широкая публика мало осведомлена. Многие ли, скажем, знают, что только на проекте Newton (серия карманных компьютеров, выпускавшихся в 1990-х годах) компания Apple потеряла два с половиной миллиарда долларов?

Другой пример незадавшегося чуда технологии — сегвей, занятное и вполне соответствующее научно-фантастическому представлению о будущем средство передвижения. Но изобретатели и производители сегвеев упустили из виду самые важные вопросы: что именно они предлагают потребителю и при каких условиях он этим устройством будет пользоваться? Это скорее автомобиль или пешеходное средство? Где на нем ездить: по тротуару или проезжей части? Где его парковать? Как его заряжать? Итогом этой неопределенности стало то, что в некоторых странах использование сегвеев на дорогах общего пользования запретили.

Почему бизнесмены похожи на гномов из South Park

Лучше всего основной изъян современных бизнес-моделей высветили в характерной для них сатирической манере создатели культового мультсериала South Park. В одном из его эпизодов действует бойкая компания гномов-воришек, специализирующихся на «добыче» трусов и другого исподнего. На вопрос, как же их бизнес-процесс устроен, гномы отвечают так: первая фаза — собирание нижнего белья, потом — вторая фаза и, наконец, третья фаза — получение прибыли.



Что же скрывается за таинственной «второй фазой» и как именно они рассчитывают извлекать прибыль из трусов, гномы сказать затрудняются. Но, убежденные в успехе, они продолжают гениальный в его простоте «бизнес».

Эдисон, который изобрел больше, чем лампочку

А вот кого можно назвать гениальным инноватором, так это Томаса Эдисона. И дело вовсе не в лампочках, изобретением которых он так известен. Мало было придумать замену свечам — на что сгодится лампочка без электросетей и предприятий, генерирующих электроэнергию? Успех Эдисону принесло именно то, что он создал целую бизнес-модель электроснабжения, предусматривающую все стадии производства и продажи света: электростанции, распределительные сети, разводку электросетей в домах.

Так что главное инноваторство Эдисона заключалось не в техническом, а экономическом, деловом ноу-хау. То же самое можно сказать об успехах Toyota, чью бизнес-модель пытаются копировать другие автопроизводители (суть этой бизнес-модели в том, что кажется, будто компания ничего особенного не делает, но результат при этом есть). Да и конвейер Генри Форда, если вдуматься, — это инновация бизнес-процесса, ведь машины сами по себе не стали другими только оттого, что собраны на конвейере.

Внедрение инновационных бизнес-моделей — это путь, по которому идут многие развивающиеся страны и по которому следовало бы пойти России. В этом, а не расходовании миллиардов на технологии, которые неизвестно будут ли востребованы, может заключаться конкурентное преимущество на глобальном рынке.

Инновации, учитывающие риски

Собственно, что такое «бизнес-модель»? Есть разные определения этого понятия, но, как правило, выделяют три ее части: структуру доходов, структуру расходов и оборачиваемость ресурсов. Их и пытаются оптимизировать. Проблема, однако, в том, что стандартные бизнес-модели и прогнозы строятся на усредненных данных. Но как средняя температура по больнице мало что говорит о состоянии конкретных пациентов, так и усредненные расчеты не гарантируют успеха в бизнесе.

Инновационно нужно подходить не к планированию доходов и расходов, а к учету рисков, с которыми сталкивается бизнес. Можно выделить два главных типа рисков, предусмотрев которые, компания добьется желаемых результатов, — информационные и мотивационные.

Предлагайте покупателю то, что он хочет и когда этого хочет

В то время как большинство бизнесменов пытаются предугадать на месяцы и годы вперед настроения и вкусы потребителей, некоторые компании действуют по принципу «здесь и сейчас», опираясь не на потенциальный, а на реальный спрос. Примеры таких компаний можно найти и на компьютерном рынке (например, Dell, которая сначала получает от клиента деньги, а потом поставляет ему готовый компьютер), и на рынке услуг (колл-центр LiveOps, который содержит не постоянный офисный, а гибкий штат телефонистов на дому).

Возможно, самый яркий пример подобной инновационной стратегии демонстрирует компания Zara. В отличие от своих конкурентов, Zara не перенесла производство одежды и аксессуаров в страны с дешевой рабочей силой, а сохранила его в очень дорогой в этом отношении Испании. Поставки товара компания осуществляет самолетами, что тоже весьма накладно. Кроме того, Zara

не тратит средств на рекламу, инвестируя их вместо этого в открытие новых магазинов. Как же компании удастся расширять свою долю рынка?

Все дело в том, что Zara постоянно работает с покупателями в своих магазинах, ежедневно выявляет их модные предпочтения и немедленно реагирует на их запросы. Компания утверждает, что ей необходимо всего две недели на то, чтобы произвести новый товар и отправить его в продажу. Таким образом, сами магазины с постоянно обновляющимся ассортиментом являются лучшей рекламой для Zara. А ее финансовому успеху не мешают даже высокие производственные расходы.

Создайте стимулы для потребителей

Многим, наверное, попадались «долгоиграющие» лампочки, которые, если верить их производителям, экономят значительные деньги. Проблема в том, что эти лампочки дорогие и, чтобы экономия была заметной, пользоваться ими нужно весьма долгое время. Слишком долгое, чтобы потребитель увидел для себя в этом выгоду.

С похожей проблемой в течение многих лет сталкивалась израильская компания Netafim — производитель ирригационных систем и оборудования. Ее продукция действительно отличалась высоким качеством, действительно помогала получить значительно больший урожай, но была слишком дорогостоящей, чтобы фермеры средней руки, а тем более бедные фермеры в странах Ближнего Востока, Центральной и Южной Азии могли ее приобрести. Тогда Netafim усовершенствовал технологию и снизил цену вдвое — и все равно она оставалась запредельно высокой.

Все изменилось, когда Netafim придумал новую схему продажи: за оборудование и его установку фермер не платит ничего, но в конце года доход от урожая сверх обычного делится поровну между фермером и Netafim. Фермер, соглашаясь на такую сделку, ничем не рискует: в худшем случае он получает тот же доход, что и прежде. Новый мотивационный подход Netafim сработал, компания начала быстро наращивать продажи и сейчас занимает 30% мирового рынка ирригационного оборудования.

Почему инновационные бизнес-модели нельзя копировать

Большинство описанных выше рецептов успеха кажутся очень простыми, однако слепо заимствовать их не получится. Не только потому, что невозможно воспроизвести все условия, в которых эти бизнес-модели оказались эффективными. Даже если вам удастся реконструировать успешный бизнес-процесс, вместе с ним вы повторите и ошибки, которые неизбежны на пути к успеху.

Предостерегая от копирования, Сергей Нетесин дает и еще один совет, из личного опыта: не отвергайте сразу даже самую банальную, на первый взгляд, идею. Много лет назад студенты



Нетесина рассказали ему, что хотят начать торговлю памперсами через интернет. Он не воспринял эту затею всерьез — кто сможет соперничать с тем же Amazon.com? Но прошло время, и продажи «памперсной» компании Diapers.com достигли таких оборотов, что в журнале BusinessWeek появилась статья с характерным названием [«What Amazon Fears Most: Diapers»](#). А чуть позже Amazon выкупил своего неожиданного конкурента за полмиллиарда долларов.

Может, гномы из South Park и впрямь что-то знали?

Олег Серегин, новостная служба портала ВШЭ

Фото Михаила Дмитриева