

Как спасти стартап, вовремя сменив план

Предисловие

Почему вам стоит прочесть эту книгу?

В начале 2008 года в венчурной компании Kleiner, Perkins, Caufield & Byers состоялся круглый стол. На эту встречу хозяева, в том числе Рэнди Комисар, пригласили CEO нескольких молодых фирм, недавно получивших их поддержку. В ходе разговоров о распространенных проблемах бизнеса, с которыми сталкивались предприниматели, Комисар попросил участников дискуссии ответить на вопрос «Кто из вас отказался от изначального бизнес-плана в пользу плана Б или последующего?». Руки подняли две трети присутствовавших. На самом деле, по их словам, почти каждая из компаний начинала все с самого начала трижды! План А, на основании которого они обращались за венчурным финансированием в Kleiner's — и получили его, — не сработал.

На расстоянии одиннадцати тысяч километров отсюда Джон Маллинс, профессор предпринимательства Лондонской школы бизнеса, погрузился в статистику. За последние пять лет студенты, посещающие его Летнюю школу предпринимательства, основали семьдесят новых компаний, шестьдесят три из которых до сих пор работают и многие активно развиваются. Из этих компаний более шестидесяти процентов имеют в своем основании не те идеи, которые студенты разрабатывали в начале обучения. Восемь недель скрупулезной работы под руководством наставника заставили будущих предпринимателей отказаться от плана А в пользу более многообещающего плана Б.

Эти предприниматели — немногие, кому повезло. И наша книга ставит своей целью помочь вам пополнить их ряды. Она о том, как взять вашу прекрасную идею и превратить ее в бизнес или влиятельную организацию, которая удовлетворит потребности или даже доставит удовольствие клиентам, принесет деньги вам и вашим инвесторам и будет активно развиваться в течение многих лет. Вместе с тем, что еще более важно, эта книга — об эксперименте и эволюции, она о поиске пути для вашей идеи, которая с течением времени расцветет и превратится не просто в хорошую, а в захватывающую!

Быть предпринимателем непросто

Книга «Переходим к плану Б» еще и о том, как не застрять в рутине, теряя настоящие возможности или, что еще хуже, захлопывая перед собой двери. Никогда не забывайте, что Google и eBay, заработавшие для своих инвесторов миллиарды долларов, — всего лишь островки в море провальных стартапов. Можно рассказать бесчисленное количество историй о компаниях, которые очень быстро погорели. Нередко крах ожидал даже те компании, которые лучшие умы венчурного бизнеса просто забрасывали наличными.

— Webvan, продовольственный интернет-магазин, успел сожрать более миллиарда долларов других людей, прежде чем уйти в небытие.

— Clickmango.com, сайт, торгующий лекарствами и товарами для здоровья, был основан во

время расцвета интернет-бизнеса в Великобритании, потратил три миллиона фунтов и также обанкротился.

По другую сторону от успешных бизнес-начинаний всегда находятся новые рестораны, розничные магазины и другие небольшие компании, которые приходят и уходят, как волны на пляже. В большинстве таких случаев бизнесмены связали себя планом А, как смиренной рубашкой. В конце концов они проиграли, так как экономические расчеты их бизнес-моделей не сработали.

Головоломки бизнес-планирования

Заглянем в мир бизнес-планирования, который охватывает сегодня все, что связано с предпринимательством. Существует множество популярных книг и сайтов, посвященных бизнес-планированию; добавьте к этому пакеты прикладных программ, консультантов по бизнес-планированию, университетские курсы и так далее. И среди всего этого изобилия хороших советов большинство бизнес-планов нежизнеспособны.

В течение нашего общего более чем пятидесятилетнего стажа в сфере предпринимательства (через несколько страниц мы расскажем об этом подробнее) нам пришлось прочитать сотни бизнес-планов — каждый из них превозносил свой план А, — которые не продвинулись дальше урны. И им еще повезло забраться так далеко.

Проблема состоит в том, что, прежде чем опустить ручку на чистый лист бумаги, лишь немногие потенциальные предприниматели думают о том, какие иные бизнес-модели могли бы быть использованы в их компаниях. Немногие хоть сколько-нибудь организованно думают о том, сработают ли — и как — их экономические расчеты, то есть бизнес-модель, в реальности. Еще меньше предпринимателей тестируют свои идеи до того, как обращаются к инвесторам с выкладками, обещающими им золотые горы.

Несмотря на эти упущения, большая часть бизнес-планов буквально истязает читателя подробным объяснением, почему именно план А — хотя он никогда не бывает так назван на бумаге — должен сработать. Страница за страницей они представляют настолько детальные финансовые расчеты, что те просто обязаны отражать реальное положение дел. Но как вам скажет большинство венчурных инвесторов, «я больше заработал на плане Б, чем когда-либо зарабатывал на плане А». Несмотря на это, вплоть до настоящего момента не существовало программы действий — никакого систематического процесса — для разработки более обоснованного плана Б. Эта книга предложит вам как раз такую программу.

Почему бы просто не сделать это?

Зачем читать книгу?

Если вы просто «все бросите и сделаете это», скорее всего, у вас ничего не получится. Почему? Сегодня бал правит неопределенность. Непрерывное изменение — вот единственная константа современного мира. Тезис нашей книги прост: эффекты неопределенности, характерные для большинства инноваций и молодых компаний, можно

существенно сгладить, сравнив план на бумаге с уже существующими предприятиями.

Наше рабочее предположение состоит в том, что план А, целиком или частично, ошибочен. Регулярно проверяя на практике множество гипотез, бесстрашный и смекалистый бизнесмен или искушенный топ-менеджер в конце концов находят — именно экспериментальным путем, а не основываясь на страстном убеждении — более подходящим для них план Б или даже план Э.

«Переходим к плану Б». Наша цель

Мы написали эту книгу, чтобы снабдить предпринимателей и топ-менеджеров технологией и концепцией, позволяющими найти лучшую бизнес-модель для их предприятия, будь то компания, созданная с нуля, или новое направление бизнеса, прячущееся в недрах огромной корпорации.

Технология

Мы покажем вам, как с помощью стресс-теста проверять ваш план А. Вы увидите, каким ценным может быть сравнение вашего бизнеса с другими компаниями — мы их зовем «аналоги» и «антиподы». Наконец, мы научим вас технологии единой информационной панели — методу, который позволит сконцентрировать ценнейшие временные и финансовые ресурсы на избавлении от основных рисков, угрожающих вашим прекрасно изложенным планам. Используя самую свежую информацию, отраженную на информационной панели, вы сможете либо быстро утвердиться в своем видении, либо выбрать

другую стратегию, пока не стало слишком поздно. Перечисленные методы сделают ответ на вопрос «Почему это не работает?», сбивающий с толку большинство предпринимателей, более очевидным, информативным и полезным для достижения успеха.

Концепция

Вы также научитесь создавать концепцию для развития сильной бизнес-модели — этого требуют венчурные инвесторы, но это не отражено в большинстве бизнес-планов. Пять элементов бизнес-модели: выручка, валовая прибыль, операционная модель, оборотный капитал, инвестиционная модель — содержат ключ к ответу на вопрос, выдержат ли критику ваша идея и запланированная стратегия с точки зрения экономических расчетов. Вы изучите, как жизненную силу любого бизнеса, наличность — от клиентов, поставщиков, инвесторов или всех вместе взятых, — можно преобразовать в активно и устойчиво развивающееся предприятие. Финансовая концепция, о которой мы будем говорить, может привести к стратегическим озарениям, которые, в свою очередь, приведут к восторгу клиентов и конкурентным преимуществам. Если вы последуете советам, изложенным в данной книге, возможно, вы даже обнаружите, что у вас появилась возможность сократить долю участия инвесторов — и, таким образом, больше заработанных средств оставить себе, ведь ваш бизнес процветает.

Как появилась на свет эта книга

Сама эта книга — результат плана Б. В конце 2006 года Джон провел несколько недель в Калифорнии, занимаясь исследованиями бизнес-моделей. Эту тему активно обсуждают в бизнес-кругах, но, по мнению Джона, такие обсуждения больше похожи на болтовню, чем на серьезные разговоры. Там он познакомился с Рэнди, который размышлял над схожими проблемами с точки зрения венчурного инвестора. В последние годы вместе с компаниями, входящими в его портфель, Рэнди искал ответ на следующий вопрос: как можно более оперативно

и экономно протестировать ключевые допущения — ничем не подкрепленные внутренние убеждения, — на которых основаны изначальные бизнес-идеи компаний? По мнению Рэнди, создание и развитие успешных коммерческих предприятий — наука, которой можно обучиться. Он и сам уже кое-чему научился и горел желанием этим поделиться.

Одним словом, идеи Рэнди о технологии поиска лучшей бизнес-модели и знания Джона о содержании этого процесса — пяти элементах бизнес-модели, формирующих концепцию, о которой пойдет речь в данной книге, — показали нам взаимовыгодной комбинацией.

Наша книга — продукт объединенных в 2006 году опыта и знаний. Мы покажем вам, как многие из предпринимателей, приглашенных на встречи к Рэнди или окончивших Летнюю школу предпринимательства Джона, добились успеха. Свой изначальный бизнес-план они рассматривали лишь как отправную точку — своего рода верстовой столб — увлекательного путешествия. Они добились успеха, так как изучили бизнес-модели потенциальных конкурентов и других компаний, чтобы найти верную идею и сформировать собственную модель. Они добились успеха, так как были достаточно мудры, чтобы подвергнуть сомнению изначальные допущения, которые касались, скажем, желанных клиентов, или раскладки в магазинах, или лучших каналов распространения. Они добились успеха, так как понимали, что, какой бы сообразительной ни была их команда или каким бы инновационным ни был их продукт, компания выживет только при наличии сильной бизнес-модели. Принимая во внимание все это, они уменьшили вероятность провала. И в конце концов выиграли.

Почему Джон Маллинс?

Почему Рэнди Комисар?

Мы занимаемся практическим предпринимательством с 1980-х годов. Джон Маллинс — адъюнкт-профессор, возглавляет кафедру предпринимательства фонда Дэвида и Элейн Поттер в Лондонской школе бизнеса, где он обучил более сотни начинающих предпринимателей

и участвовал в бесчисленном множестве проектов. Бывший предприниматель и заслуженный педагог, в своей исследовательской и преподавательской деятельности Джон опирается на двадцатилетний управленческий опыт работы в крупных торговых компаниях; в двух он являлся учредителем и одну вывел на фондовый рынок.

Став профессором в 1992 году, Джон выступил автором трех книг и более сорока статей в различных изданиях, в том числе в Harvard Business Review, Journal of Business Venturing и MIT Sloan Management Review. Его исследования были отмечены национальными и международными наградами. Ключевая книга «Новое испытание на прочность для бизнеса: что должны сделать предприниматели и топ-менеджеры перед тем, как писать бизнес-план» (The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan) представляет собой авторитетную работу по оценке и формированию рыночного потенциала. В сочетании с данной книгой она дает более широкий взгляд на оценку новых возможностей для предпринимателей, которые предлагают рынок, индустрия и управленческая команда.

Компании и венчурные инвесторы регулярно обращаются к работам Джона. Он консультирует и обучает топ-менеджмент множества организаций, больших и малых, на четырех континентах; постоянно оказывает тренинговые и консультационные услуги профессиональным венчурным инвесторам из Европы, Азии и Африки.

Рэнди Комисар — не только партнер Kleiner, Perkins, Caufield & Byers, одной из самых выдающихся и уважаемых венчурных компаний в мире, но и любимый многими консультирующий профессор предпринимательства Стэнфордского университета, колыбели предпринимательских идей и талантов, где он преподает с 2001 года. Студенты толпами стекаются на лекции Рэнди, чтобы познакомиться с его опытом, который помог расцвести многим удивительным — и даже дерзким — технологическим компаниям мира.

В 1980-х, еще будучи практикующим юристом, Рэнди представлял интересы многих «гаражных предпринимателей», работающих

в области персональных компьютеров и программного обеспечения. Позже он присоединился к команде Apple Computer в качестве старшего советника по НИОКР, производственным процессам и конструированию, отвечая за лицензирование и закупку технологий. В 1987 году Рэнди ушел из Apple и стал соучредителем Claris Corporation — компании, которая занималась разработкой программного обеспечения для ПК и позже была продана Apple.

С тех пор он работал финансовым директором в GO Corporation, генеральным директором в LucasArts Entertainment Джорджа Лукаса, открывая новые горизонты цифровых игр и развлечений; и генеральным директором в Crystal Dynamics, новаторской компании второго поколения консольных игр. В 1996 году он выступил в новой роли — «виртуального генерального директора», помогая команде предпринимателей построить бизнес на основе их собственного видения. Работа Рэнди связана с такими компаниями, как WebTV TiVo, GlobalGiving и Cooliris. Его опыт распространяется на индустрию программного обеспечения, Всемирную сеть, коммуникации, сферу развлечений, потребительскую электронику, общественные организации и экологические технологии, и это далеко не полный список. В 2005 году он стал партнером компании Kleiner, Perkins, Caufield & Byers, продолжая поддерживать великих предпринимателей, меняющих мир.

Рэнди — автор бестселлера «Монах и загадка: искусство создавать жизнь, зарабатывая на

существование» Monk and the Riddle:

The Art of Creating a Life While Making a Living), посвященного сущности предпринимательства. В 2008 году эта работа была включена в сотню лучших книг о бизнесе всех времен и народов. Статья Рэнди «Прощай, карьера, здравствуй, успех!», вышедшая в Harvard Business Review, является описанием настоящего эталона предпринимательского стиля жизни. Рэнди часто выступает на темы креативности и предпринимательства по телевидению, радио и в Сети в США и других странах.

Несколько идей для вашего путешествия от плана А к плану Б

Читая нашу книгу, вы познакомитесь с историями более чем двадцати компаний и их лидеров — от никому не известных стартапов до крупнейших мировых корпораций, успешно переключившихся с плана А на план Б — или план Э. Следуя по этому пути, некоторые из них создали настолько взрывные бизнес-модели, что конкурентная среда в их отрасли изменилась навсегда. Вы наверняка произнесете: «Эврика!». И по-новому посмотрите на собственный бизнес. В результате ваш план А разовьется в более многообещающий и эффективный план Б, а план Б вы сможете оценить по достоинству, опираясь на реальные доказательства, а не слепую веру.

Надеемся, что книга вам понравится. Более того, надеемся, что, насладившись книгой, вы сможете избежать позора и никогда не начнете нежизнеспособный бизнес. Надеемся, что вы присоединитесь к энергичному и захватывающему миру предпринимательства, если вас там еще нет. А еще надеемся, что вы, используя свое видение, опыт, широкие взгляды и предпринимательскую страсть, внесете свой вклад в то, чтобы наш мир стал лучше. Приятного чтения и захватывающего путешествия к вашему пока неизвестному плану Б!

Джон Маллинс и Рэнди Комисар

Февраль 2009 года

Введение

Стояло лето 1998 года, и Макс Левчин не знал, что ему делать со своей жизнью. Окончив курс бакалавриата Университета штата Иллинойс среди соевых плантаций Урбаны-Шампейн, Левчин переехал в Кремниевую Долину, чтобы основать там очередную компанию, уже четвертую со времени начала его учебы.¹

«Я жил в Пало-Альто, ютился в подвале у своего друга, — вспоминает Левчин, — и обдумывал две идеи».²

Благодаря этим идеям у него появился компаньон — менеджер одного хедж-фонда, с которым он познакомился на лекции в Стэнфордском университете. Они решили предложить программные средства защиты данных, разработанные Левчином, производителям портативных устройств, например пользующийся огромным спросом PalmPilot.

«Я хотел основать узкоспециализированную компанию, которая занималась бы внедрением криптографии в портативные устройства и оформлением ее в серии и продукты. Мы предполагали, что очень скоро для всех предприятий основными средствами коммуникации станут портативные устройства. Предприятиям нужна безопасность, безопасности нужна наша узкая специализация, а у меня есть необходимые навыки, и значит, пора открывать компанию. С минуты на минуту миллионы людей будут умолять о безопасности для своих портативных устройств», — так рассудил Левчин³ и — вуаля! — разработал свой план А.

Грустная статистика планов А

У любого начинающего предпринимателя есть свой план А. И практически каждый, как и Левчин, считает, что план А сработает. Возможно, он даже представляет себе, как будет красоваться на обложке Fortune или отвечать на вопрос «Как вы создали лучшую компанию в мире?».

К сожалению, обычно начинающий предприниматель ошибается. Но отличие мальчика от мужа, так сказать, заключается в его действиях после того, как первый план провалился. Предприниматели и другие мечтатели, о которых рассказывается на страницах этой книги, обычно зализывают раны, опять встают на ноги и превращают свои новые открытия в великие компании. Starbucks стал неотъемлемым атрибутом домашнего хозяйства отнюдь не из-за небольших розничных упаковок или свежемолотого кофе. Слово Google превратилось в глагол и принесло миллиарды инвесторам не из-за эффективного бесплатного поискового инструмента. Оба мировых бренда обязаны своим успехом не плану А, но плану Б.

Ваши предпринимательские мечты

Всем известно, что успешные предприниматели и их быстро растущие компании обеспечивают большую часть экономического развития как в развивающихся, так и в развитых странах. К примеру, в Соединенных Штатах с 1980 по 2001 год чистый прирост рабочих мест обеспечили компании, основанные менее пяти лет назад. Такие результаты вдохновляют. Фирмы, существующие на рынке дольше, даже сокращали количество рабочих мест!⁴ Но если такое множество планов А проваливается, почему же один из десяти американцев — и один из пятнадцати британцев, а также миллионы других жителей практически любой страны мира, — активно участвующих в учреждении или управлении новыми компаниями, берут в расчет лишь план А?⁵

Люди мечтают о предпринимательстве по очень многим причинам. Для кого-то это возможность стать самому себе хозяином: больше никакого сидения от звонка до звонка в кабинете, скорее похожем

на чулан, на бессмысленной работе. Для кого-то — возможность почувствовать воодушевление и волнение — да просто удовольствие — от создания и взращивания коммерческого предприятия (мы знаем, о чем говорим, так как оба не раз это испытывали). Некоторые оказываются втянутыми в предпринимательскую деятельность из-за того, что, как им кажется, они нашли потрясающую идею. Другие оказываются там, оттолкнувшись от своих финансовых проблем.

Кто-то надеется использовать свои деловые успехи, чтобы сделать мир лучше — немного или даже немало. Анита Роддик из Body Shop, например, хотела сделать мир косметики более «зеленым» и социально ответственным. Сергей Брин и Ларри Пейдж из Google мечтали о лучшей организации всей мировой информации. Все это — стоящие причины для начала нового бизнеса.

Увы, хотя начинающие предприниматели и имеют самые лучшие намерения, опыт показывает, что огромному количеству этих мечтаний не суждено принести плоды, о которых грезят их увлеченные и страстные авторы. И это досадно. Если бы больше людей, лелеющих мечты Роддик или основателей Google, смогли претворить свои планы в реальность, общество стало бы сильнее. Таким образом, ключевой вопрос состоит в следующем: почему большинство желаний предпринимателей — иначе говоря, планов А — не сбываются?

Почему план А скорее всего не сработает?

Давайте сделаем шаг назад и попробуем беспристрастно взглянуть на успехи и провалы новых начинаний, и не важно, что или кто именно имеется в виду: открывающиеся линии на уже существующих предприятиях, мелкие производители престижных товаров или амбициозные компании, решительно настроенные получить огромные венчурные капиталы и добиваться невероятных результатов.

Изучение успехов и провалов новых продуктов показывает, что на один успех приходится пятьдесят восемь провальных идей.⁶ Удручающая статистика! Чаще всего в таких случаях предприниматель

борется за идею, которую клиент — или пользователь, чиновник, да кто угодно — не готов принять. Понять, чего хочет клиент и что он готов купить, — казалось бы, звучит просто. Но это совсем не просто. Постигание желаний покупателей — это технология (которой и посвящена наша книга), а не гадание. И тут не поможет пара проведенных фокус-групп или исследований.

Другим обвиняемым часто является наличность. Когда компания, едва начавшая работать, умирает, причину ее смерти часто объясняют как «У нас закончились наличные». Но истощение запасов наличности совсем не является причиной! Это симптом. Это симптом или сигнал того, что бизнес-модель компании не работает. Почему не работает большинство новых предприятий и их бизнес-моделей? Вероятно, затраты на изобретение, финансирование, производство и доставку вашей мечты просто не могут быть покрыты за счет той цены, которую готовы за это заплатить покупатели, или за счет тех средств, которые готовы выделить вам инвесторы. Возможно, покупателей вашей продукции слишком мало или их привлечение обходится слишком дорого. Создать жизнеспособную бизнес-модель — значит заставить все финансовые элементы работать в связке должным образом. Иначе — бац! — и через мгновение вашего бизнеса уже не существует.

Итак, вернемся к Максиму Левчину. Когда мы его оставили, ему было не так-то комфортно жить в подвале у друга, однако он был уверен, что миллионы ждут его буквально за

ближайшим углом. Думаем, вы уже знаете, что должно случиться. Давайте посмотрим, что он предпринял.

План Б Макса Левчина

Вы отгадали. Плану А Макса Левчина не суждено было осуществиться. Спрос на безопасность портативных устройств так никогда и не материализовался. Макс остался бродягой. Но он уже обдумывал следующую идею.

Макс рассматривал план Б, в центре которого стояло программное обеспечение криптографии.

«Это правда здорово, это сложно математически, это сверхбезопасно», — думал Левчин.⁷

Но и на сей раз это оказалось никому не нужно. Планы В, Г и Д тоже не сработали. План Е, опять основанный на мастерстве Левчина в области криптографии, предполагал создание безопасной технологии перевода средств с одного устройства PalmPilot на другое. В рамках этого плана команда Левчина спроектировала и разместила в Интернете демоверсию программы, которая обладала всеми функциями программы для PalmPilot. К началу 2000 года интернет-пользователи совершали реальные операции с помощью этой программы, и демоверсия значительно обогнала версию для портативных устройств по популярности.

«Это необъяснимо, — вспоминает Левчин. — Версия для наладонников была крутой, а сайт был совсем не классным, просто демоверсией. Вдруг с нами начали связываться пользователи eBay и спрашивать: “Можно разместить ваш логотип у меня на аукционе?” Мы отвечали: “Нет, не стоит”. Со временем мы поняли, что все эти люди, по сути, просились к нам в пользователи. У нас как глаза открылись. В течение следующих двух лет мы как сумасшедшие выпускали новые версии для интернет-сайта».⁸

В конце концов Левчин создал инструмент, который заполнил пустую нишу, позволив алчным спекулянтам с eBay безопасно переводить денежные средства от покупателя к продавцу.

Родился план Ж — небольшая система, получившая название PayPal. И золотая жила была найдена. Сегодня PayPal — основная платежная система, позволяющая безопасно совершать покупки онлайн. В итоге eBay, чья внутренняя платежная система была на грани краха, купил PayPal за полтора миллиарда долларов.⁹ План Ж Макса Левчина в конце концов оказался выигрышным.

Создание успешной бизнес-модели

Движение от плана А к плану Б или плану Э — это поиск или создание жизнеспособной бизнес-модели. Успеха невозможно достичь, лишь повторяя уже существующие схемы. Да, использовать

Введение. Почему вам стоит прочесть эту книгу?

их можно. Полностью повторять — нет. Если эти модели уже работают, кому нужна ваша?

Однако что мы подразумеваем под бизнес-моделью? С наступлением эпохи бума и краха интернет-бизнеса эта фраза может обозначать что угодно — и абсолютно ничего. Мы называем бизнес-моделью схему экономической деятельности: денежные потоки, текущие к вам и от вас по различным причинам, а также распределение этих потоков во времени, — которая определяет, истощены или нет ваши запасы наличности, способен ли ваш бизнес приносить высокую доходность инвесторам. Говоря коротко, ваша бизнес-модель — это экономический фундамент бизнеса во всех возможных проявлениях.

Однако мы вовсе не сторонники планирования чрезвычайных обстоятельств. Мы предлагаем вам положить на стол лишь один план, пусть это будет план А, и посвятить все свои ограниченные ресурсы и энергию тщательнейшему стресс-тесту этого плана А и поиску его самых слабых мест — самым быстрым и экономичным способом, какой только возможен в ваших условиях. Рассматривая каждое слабое место вашего плана, вы должны задавать себе вопрос: мой план А все еще жизнеспособен? Если вновь появляющиеся обстоятельства убеждают вас перейти к плану Б — а это рано или поздно произойдет, — переходите, а затем проделайте всю процедуру заново.

План А: проверка в реальных условиях

Технология

Как вам станет ясно позднее, создание бизнес-модели, способной превратить вашу идею в очередной PayPal или Google — или превратить вашу заслуженную компанию в безжалостного гиганта, подрывающего устои целой отрасли, — это процесс, включающий смешение и сопоставление моделей компаний-аналогов и антиподов, а также обнаружение и исследование ваших ничем не подкрепленных внутренних убеждений.

Давайте подведем основные итоги истории Макса Левчина. Среди прочего он опытным путем проверял свои гипотезы и предположения

о том, для производства каких продуктов пригодятся его знания в области криптографии, что из этих продуктов можно продать и согласны ли покупатели приобретать то, что он готов им предложить. Левчин тестировал идеи и проверял, насколько они убедительны. Ему просто повезло? Возможно. Но кроме этого он проявил организованность, сообразительность и — после настойчивых просьб пользователей eBay — открытость по отношению к возможным вариантам развития событий.

Подобная экспериментальная технология, как показывают наши исследования и опыт, может привести к созданию нового, более привлекательного для клиентов предложения — и более привлекательного плана Б.

У нас есть отличная новость: вы можете использовать эту технологию систематически,

держа кажущийся хаос под контролем с помощью определенной схемы.

Рассмотрим четыре ключевых структурных элемента этого повторяющегося процесса:

— аналоги;

— антиподы;

— внутренние убеждения;

— информационная панель.

Не изобретайте колесо: аналоги

Вероятно, основным структурным элементом технологии, о которой мы ведем речь, является признание вами факта, что другие, скорее всего, уже делали нечто похожее на то, чем вы только собираетесь заняться. Нет никакой необходимости заново изобретать колесо, если известны все его составные части. Что же вам предстоит сделать?

Для начала вам понадобится цель, которую вы будете преследовать. Лучшей идеей является та, что решает чью-либо проблему, например проблему потенциального клиента, которую вы обнаружили и сможете решить с помощью своего продукта. Или же ваша хорошая

идея способна что-то ужасно скучное из жизни клиентов превратить в нечто настолько потрясающее, что это буквально приведет их в восторг — вспомним фантастическое латте из кофейни Starbucks, расположенной за углом, или чашку кофе из Cup O'Joe в стиле 1950-х.

Затем изучите аналоги вашей идеи, успешные компании-предшественники, некоторые идеи которых стоит скопировать. Существует множество компаний-аналогов, чью практику можно перенять или адаптировать, это поможет вам лучше понять экономические принципы и другие аспекты предполагаемой модели и бизнеса в целом.

Будьте иными: антиподы

Затем обратите внимание на компании, которые мы называем антиподами, — те, глядя на которые вы определенно хотели бы делать все иначе, возможно, из-за того, что некоторые из них потерпели неудачу.

Информация об аналогах и антиподах может быть недорогой и легкодоступной, поскольку нередко ее можно обнаружить, говоря языком маркетинговых исследований, во «вторичных данных», — это информация, которая уже была собрана и теперь хранится в Интернете, библиотеках, отчетах о деятельности других компаний и так далее. Она просто ждет, когда вы ею воспользуетесь. Из этих данных можно узнать очень многое, так как они уже собраны. Часто первичные маркетинговые данные — ответы на вопросы анкет или фокус-группы — отражают то, что люди говорят о своих предполагаемых действиях. Но то, что люди говорят, — это не всегда то, что они делают, поэтому такие исследования могут вводить в заблуждение. Они могут сказать, что купят ваш новый соус для спагетти по старинному

бабушкиному рецепту, но это вовсе не значит, что они его купят после того, как попробуют!

Задавайте правильные вопросы: внутренние убеждения

Проанализировав опыт компаний — аналогов и антиподов, вы довольно быстро и с определенной долей достоверности сможете сделать выводы относительно того, что известно о вашем предприятии.

Однако, конечно же, уничтожит ваш план А не то, что вы знаете. Уничтожит ваш план то, о чем вы не догадываетесь.

Итак, следующим шагом нашей технологической цепочки будет определение вопросов, поставленных аналогами и антиподами, на которые ни те ни другие не смогли дать убедительного ответа. Вопросы, на которые вы не можете ответить исходя из чьего-либо опыта, приводят к возникновению внутренних убеждений — мнений, которых вы придерживаетесь, не имея реального подтверждения их истинности.

«С минуты на минуту миллионы людей будут умолять о безопасности для своих портативных устройств», — думал Макс Левчин.

Чтобы изучить свои внутренние убеждения, вы должны убедиться! Это значит, вы должны пойти на эксперимент. Возможно, вы откроете магазин меньшего масштаба, чем мечтаете, чтобы посмотреть на реакцию покупателей. Возможно, вы будете экспериментировать с ценами на новый гаджет, чтобы понять, какая именно цена заставит продажи выстрелить.

Обнаружив внутренние убеждения как можно раньше и разработав способы проверки гипотез, которые способны их подтвердить или опровергнуть, вы сможете понять, сработает ли ваш план А до того, как потратите слишком много времени и денег — своих и инвесторов.

Управляйте своим путешествием и отслеживайте его результаты: информационная панель

Последний этап в технологической цепочке — внедрение структурированной, четкой, выверенной схемы управления экспериментами; отслеживание результатов по мере их появления; обеспечение осознанных ответов на вопросы, лежащих в основе ваших внутренних убеждений. Вам понадобится система показателей, которая даст реальные, измеримые основания для того, чтобы признать ваши внутренние убеждения истинными или ложными; чтобы понять, находитесь вы на пути к успеху или провалу (в этом случае вы, как и Макс Левчин, сможете перейти к плану Б). Как этого добиться? С помощью информационной панели.

Информационная панель — это инструмент, который позволяет превратить технологию и факты в план и впоследствии управлять его реализацией, а также отслеживать результаты, к которым приведет проверка ваших гипотез.

Частично этот инструмент поможет обратить внимание на ключевые факторы вашего

прогресса, точно так же как информационная панель компьютера вашего автомобиля отслеживает ключевые показатели семейного путешествия к бабушке. Но информационная панель, которую мы используем, предлагает вам большие возможности, чем панель компьютера семейной машины. Для нас информационная панель — это еще и планировщик путешествия, с помощью которого можно выбрать наилучший маршрут. Она предоставит детальную карту пути, в ходе которого вы будете проверять свои гипотезы, а также будет вносить любые необходимые изменения.

Ваша информационная панель выполняет четыре основные функции:

1. Она заставляет вас мыслить стратегически по поводу ключевых моментов, изложенных в плане, которые могут — оперативно и экономно — ответить на главный вопрос: «Почему это не работает?».

2. Она заставляет вас тщательно обдумывать способы проверки внутренних убеждений. Результаты тестирования различных гипотез должны быть максимально измеримы: цифры более убедительны, чем наивные надежды или мечты.

3. Если одно или несколько ваших внутренних убеждений опровергнуто собранными доказательствами, результаты, отраженные на информационной панели, являются видимыми и существенными показателями того, что следует отказаться от плана А и перейти к плану Б.

4. Информационная панель — это мощный инструмент убеждения членов управленческой команды, инвесторов, кого-либо еще, даже вас самих, в необходимости отказа от плана А в пользу плана Б. Если ваши упорство и настойчивость вызывают вопросы,

вы можете продемонстрировать доказательство в пользу перехода к плану Б. При этом вы не выглядите непредсказуемым или взбалмошным — вы просто систематически тестируете различные гипотезы, чтобы подтвердить или опровергнуть ваши внутренние убеждения, и слушаете то, что говорят вам факты.

Процесс, который мы только что описали: поиск подходящих аналогов и антиподов, систематическое выявление внутренних убеждений, формирование информационной панели с системой показателей для управления вашими действиями и отслеживания результатов тестирования гипотез, — довольно легок в исполнении. Он будет неизбежно повторяться, как только у вас появятся новые убеждения и гипотезы для их проверки. Таким образом, этот процесс не завершится, по крайней мере, до тех пор, пока ваш план Б — в случае Левчина это был план Ж — не принесет небывалый успех. Но даже и в этом случае не теряйте бдительности: все меняется.

Управление содержанием

В основе любого плана А или плана Б лежат экономические принципы, система которых делает бизнес жизнеспособным. Денежные средства поступают в большем количестве, чем расходуются. Или же, если это не совсем ваш случай, у вас достаточно накоплений, чтобы

дождаться момента, когда денежный поток станет положительным — или когда вы сможете привлечь больше средств на основе промежуточных результатов. Если ваша бизнес-модель работает, опасность истощения запасов наличности невелика, если только не рухнет вся окружающая экономическая система.

Любая бизнес-модель, рабочая или нет, состоит из пяти основных элементов. Система этих элементов определяет экономическую жизнеспособность любого бизнеса, каким бы вы ни занимались. Именно она определяет, будут ли истощены ваши денежные средства. Это содержание вашей бизнес-модели, кирпичики, лежащие в основе финансовых отчетов, по которым неизбежно будут оцениваться результаты деятельности

вашей компании. Каждый из пяти элементов нашей концепции бизнес-модели отвечает на один или более ключевых вопросов, касающихся наличности — поступающей или расходуемой. Вот эти элементы.

— Ваша модель выручки. 10 Кто будет покупать? Как часто? Как скоро? По какой цене? Сколько денег вы будете получать от каждой покупки? Как часто к вам будет поступать очередной чек? Естественно, ответом на все эти вопросы не может быть одно-единственное чистое число. Вы получите множество чисел, и каждый из ответов нужно будет подтвердить аналогичными результатами, в противном случае вам придется признать это за внутреннее убеждение и тщательно исследовать.

— Ваша модель валовой прибыли. 11 Сколько выручки от проданного продукта будет у вас оставаться после оплаты всех прямых издержек?

— Ваша операционная модель. 12 На что еще, кроме затрат на проданные товары и услуги, вы должны тратиться для поддержания продаж?

— Ваша модель оборотного капитала. 13 Как много времени вам понадобится для того, чтобы заставить клиентов заплатить? Приходится ли вам ограничивать оборот денежных средств из-за большого количества нераспроданного наличного товара? Есть ли у вас возможность заплатить поставщикам позже, после получения средств от покупателя?

— Ваша инвестиционная модель. 14 Сколько средств вы должны потратить авансом до того, как достаточное число клиентов обеспечат вам уровень дохода, позволяющий покрыть текущие расходы?

Объедините технологию и содержание: создайте структуру своей бизнес-модели

Многие компании достигают величия с помощью рационализации — и постоянного улучшения — лишь одного-двух из пяти элементов бизнес-модели. В некоторых подобных случаях их новые бизнес-модели

создают план Б для всей отрасли, что разрушает привычную конкурентную среду. Вспомните о компаниях Southwest или Ryanair в сфере авиаперевозок, о Skype в телефонии, о Google в рекламе, о Zara в моде. Мы рассмотрим подробнее истории этих и других компаний

в последующих главах. Однако для начала нам нужно объединить технологию и содержание в общую унифицированную структуру (см. табл. 1-1).

Названия столбцов в таблице 1-1 — это составляющие технологии, к которым вы будете обращаться при переходе к лучшей бизнес-модели: определение ваших аналогов, антиподов и внутренних убеждений и создание информационной панели.

Названия строк — это пять элементов любой бизнес-модели. Именно они в конечном счете создают ценность для клиентов, акционеров и так далее. Таким образом, пять элементов бизнес-модели представляют собой пять ключевых моментов, на которые вам следует обращать внимание при изучении аналогов, антиподов, внутренних убеждений и информационной панели по мере вашего продвижения от плана А к плану Б.

Таблица 1-1. Структура бизнес-модели

Ваша нынешняя идея и проблемы клиентов, которые можно решить с ее помощью, либо восторг, который она способна подарить покупателям

Элемент бизнес-модели

Значимые аналоги и связанные с ними цифры

Значимые

антиподы

Внутренние убеждения, на основе которых вы будете строить текущую панель управления

Гипотезы, которые опровергнут или подтвердят ваши внутренние убеждения

Модель

выручки

Модель валовой прибыли

Операционная

модель

Модель оборотного капитала

Инвестиционная

модель

Ваша задача при движении к плану Б и прорыву к бизнес-модели лучшей, чем та, которой вы

располагаете сейчас, — обеспечить каждый из пяти элементов бизнес-модели фундаментом, то есть в большинстве случаев количественным показателем. Элементы технологии, перечисленные выше, помогут вам в этом. Если все пойдет как полагается, вы сможете получить необходимые цифры — от аналогов, от антиподов или же от тестирования гипотез — для ответа на поставленные выше вопросы (в последующих главах мы увеличим их список) и записать их в соответствующие ячейки. В главе 9 мы расскажем подробнее о том, как использовать эту структуру и созданную специально под вас систему информационных панелей и совершить успешное путешествие от плана А к более подходящему плану Б.

Что дальше?

Мы не хотим читать в газетах о вашем провале. Мы хотим знать, что бизнес-модель, которой вы пользуетесь, помогает вам производить интересный товар или услугу, привлекать удовлетворенных клиентов, регулярно платить сотрудникам, оплачивать отопление и, кроме всего прочего, иметь финансовые возможности для роста и инноваций. Итак, на следующих страницах мы обеспечим вас первой линией обороны против огромных трудностей, которые сопутствуют вашему плану А. Когда вы дойдете до последних страниц книги, у вас на руках будет технология и более глубокое понимание содержательных моментов, необходимых для создания жизнеспособной бизнес-модели.

Чтобы упростить вам поиски надежной бизнес-модели, оставшуюся часть книги мы разделили на две части: технология и содержание.

Для начала, в главах 1 и 2, мы подробно остановимся на технологии перехода от плана А к плану Б. В главе 1 будут рассказаны истории трех предприятий, которые совершили путешествие от изначального, неработающего плана А к энергичному и жизнеспособному плану Б. Мы немного расскажем об аналогах, антиподах и внутренних убеждениях, которые помогли им в этом. В главе 2 мы остановимся на построении информационной панели и рассмотрим различные подходящие формы, которые они могут принимать.

В главах 3-8 мы остановимся на содержании бизнес-моделей, которые использовали компании-первопроходцы — и признанные новаторы, такие как Dow Jones или Toyota, — для перехода от изначально не работающего или типичного для их отрасли плана А к более эффективному или пробивному плану Б. В главах 3-7 мы подробно расскажем о каждом из пяти элементов бизнес-модели в отдельности: о модели выручки в главе 3, о модели валовой прибыли в главе 4, об операционной модели в главе 5, о модели оборотного капитала в главе 6 и об инвестиционной модели в главе 7. Глава 8 расскажет о компаниях, чьи инновационные бизнес-модели основаны не на одном, а сразу на нескольких из этих пяти элементов, и их сочетание дает невероятные результаты.

Параллельно мы проанализируем вдохновляющие истории двадцати компаний и лидеров — предпринимателей и управленцев, — которые ими руководили. Некоторые из них, например PayPal, успешно перешли от неработающего или неспособного сработать плана А к плану Б, который наконец сработал. Другие создали взрывной план Б, разрушивший существующую структуру отрасли, а в некоторых случаях и сформировавший совершенно новые рыночные сегменты, которые значительно усложнили жизнь традиционным игрокам. Кроме этого, мы

рассмотрим и особенно воодушевляющие истории успеха компаний, чьи бизнес-модели основаны на некоммерческих (в противоположность коммерческим) целях. Эти истории будут интересны в первую очередь для тех читателей, которые хотят достичь большего, чем просто заработать денег для своих инвесторов. Мы абсолютно убеждены, что лучшие современные компании не просто обеспечивают постоянный прирост чистой прибыли — они делают что-то намного большее. Они делают мир лучше. Они создают рабочие места там, где работу невозможно найти. Они совершают то, что остальные в государственном или частном секторе не смогли совершить. И они делают планету, которую мы оставим в наследство своим детям и внукам, более пригодной для жизни. Одним словом, прибыль не является их единственной целью — они стремятся к общему благу.

Наконец, в завершение книги мы расскажем о том, что нас, соавторов, беспокоит: не все прекрасно в современном королевстве бизнес-планирования. Неоспоримым является тот факт, что, несмотря на возрастающий интерес ко всему, что касается предпринимательства, большинство бизнес-планов просто неспособно достичь заявленных целей. Лишь немногие из них получают финансирование, подавляющее же их количество так никогда и не дожидается прочтения. Поэтому в главе 9 мы проанализируем, как технология, основанная на адекватной и, возможно, даже революционной системе пяти элементов бизнес-плана, о которой мы говорим в данной книге, должна повысить эффективность времени и средств, потраченных на написание и продажу бизнес-плана.

Итак, продолжим наше путешествие!

Глава 1

Не изобретайте колесо — сделайте его лучше

Использование аналогов, антиподов и внутренних убеждений для перехода к плану Б

Переход к плану Б подразумевает, что вы берете свою прекрасную идею и превращаете ее в коммерческое предприятие или другую организацию, которая имеет значительное влияние, приносит прибыль вам и вашим инвесторам, решает проблемы заинтересованных лиц (иногда это клиенты, иногда — получатели пожертвований или кто-либо еще) и развивается в долгосрочной перспективе. Однако, что еще более важно, эта книга — об эксперименте и росте, о поиске пути для вашей идеи, который через какое-то время сделает ее не просто хорошей, а захватывающей.

Эта книга также о том, как не застрять в рутине и не пропустить реальные возможности. Посредственный успех — создание сносного бизнеса, но игнорирование настоящего потенциала — это тоже проблема. Возможно, это даже хуже, чем абсолютное недостижение цели, поскольку ваши выдающиеся таланты будут прикованы к предприятию без будущего. Вы и похожие на вас предприниматели и новаторы — жизненная сила экономики. И было бы ужасно досадно тратить ваши способности на нечто заурядное.

Мы бы предпочли, чтобы вы поступили иначе, изменили мир к лучшему — так, как это видится вам. Если ваш подход окажется значимым для клиентов и других возможных

заинтересованных лиц, будьте уверены, они войдут в игру. Как же тогда, спросите вы, перейти от зародыша идеи к той, что станет по-настоящему захватывающей и обретет подходящую бизнес-модель? Как избавиться от эпитафий вроде «У него был вполне обычный бизнес, ничего особенного — так, кое-как плелся»?

Цель главы 1: не начинайте с нуля

Уроки, которые стоит усвоить об аналогах, антиподах и внутренних убеждениях

Вопросы и ответы от Джона и Рэнди

113

118

119

122

125

129

195

205

Amazon удаляет десятки дней из модели оборотного капитала

Большинство бизнес-планов заводит в тупик

Цель главы 1: не начинайте с нуля

Давайте сделаем шаг назад и вспомним о театре — мире Шекспира и Мольера, Роджерса и Хаммерстайна, Эндрю Ллойда Уэббера и французского драматурга Жоржа Польти, который в своих работах анализировал драматургию восемнадцатого века. Итальянский драматург Карло Гоцци высказал предположение, что существует лишь тридцать шесть основных литературных сюжетов.¹ Всего тридцать шесть! Польти и Гоцци считали, что можно взять любую из когда-либо написанных пьес, и ее сюжет впишется в один из этих тридцати шести. «Вестсайд-ская история» Леонарда Бернстайна — это «Ромео и Джульетта» Шекспира в декорациях Нью-Йорка 1950-х. «Великолепная семерка»² — это очередная версия «Семи самураев»¹. Получается, всякий раз, когда драматург или сценарист работает над новым сюжетом, на самом деле он просто развивает то, что было создано до него.

Итак, похож ли бизнес на театр? Можете ли вы превратить хорошую идею в успешный бизнес так же, как это делают драматурги — изучая, сравнивая, заимствуя, даже воруя — и извлекая уроки из того, что было создано ранее?

Эта глава о том, как учиться на опыте других, используя информацию об их успешных и неудачных попытках для принятия собственных решений, а затем сформировать и протестировать гипотезы и создать свой бизнес. Прелесть этого метода в том, что, опираясь на опыт других людей при принятии своих решений, вы пользуетесь преимуществами их ошибок, крови, пота и слез. Они уже бросились в воду, чтобы проверить, нет ли там медуз, в то время как вы наблюдаете за этим с берега с бокалом джин-тоника в руке.

Каждая из компаний, истории которых рассказаны в этой главе, училась на опыте — удачном и неудачном — своих предшественников. Чтобы побольше узнать о концепции продукта, бизнес-моделях, потребительском поведении, рынках, вопросах функционирования бизнеса в целом, они использовали опыт аналогов — успешных предшественников, стратегию которых стоило копировать в том или ином виде. Кроме того, они учитывали и опыт антиподов — тех, чьи действия (успешные или нет) они определенно не собирались повторять. В обоих случаях, основываясь на опыте других, они искали доказательство того, сможет ли их идея добиться успеха. И в обоих случаях они старались встроить эти данные в современный им рыночный контекст.

Таким образом, что бы вы ни собирались предпринимать, не начинайте с нуля. Существует огромное количество примеров, способных пролить свет на ключевые неизвестные, и риски, с которыми вам предстоит справиться. Эти примеры помогут вам ответить на множество вопросов и определить некоторые допущения (так финансисты обычно называют взгляды, которых мы придерживаемся), не имеющие никаких оснований ни для доказательства, ни для опровержения. В нашей книге эти допущения мы называем внутренними убеждениями, которые невозможно подкрепить информацией от аналогов или антиподов. Определив ключевые внутренние убеждения как можно раньше, вы сможете впоследствии время от времени концентрировать ограниченные временные и финансовые ресурсы там, где это

будет особенно важно, и подтверждать или опровергать гипотезы, вырастающие из этих убеждений.

Все это вместе: процесс изучения аналогов и антиподов, определение внутренних убеждений, проверка гипотез — дает вам убедительные доказательства того, стоит ли продолжать реализацию плана А, или же лучше его изменить, превратив в более подходящий план Б. (В главе 2 подробно рассказано, как управлять вашим путешествием от плана А к плану Б в соответствии с проведением этих тестов.) Мы рассмотрим этот процесс на трех примерах.

— Мы проанализируем, как Apple из инновационной, но едва сводящей концы с концами компании по производству аппаратного и программного обеспечения для ПК превратилась в ключевого игрока индустрии потребительской электроники и музыки. На примере Apple видно, что подходящие аналоги и антиподы можно найти как внутри, так и вне своей отрасли.

— Мы совершим путешествие в Индию, чтобы изучить стремительный рост компании Pantaloon, крупнейшей индийской розничной сети, и путь проб и ошибок, который этому предшествовал. Мы увидим, что внутренние убеждения не всегда оправдываются. Неудачный эксперимент может быть не только плохой, но и хорошей новостью (хоть и вызывающей определенные неудобства).

— Наконец, мы перенесемся в Африку, где в тот момент, пока мы пишем эту книгу, разворачивается своя история. Африканская академия лидерства (ААЛ) стремится создать новый тип образовательного опыта, который поможет сформировать новое поколение африканских лидеров. Основатели ААЛ тщательно изучили опыт аналогов и антиподов и полученную информацию применили при создании своего плана. Мы увидим, как ААЛ идет вперед семимильными шагами, найдя оригинальный способ проверки своих ключевых внутренних убеждений оперативно и экономично.

Каждая из историй предлагает уникальные уроки перехода к плану Б. В то же время у них есть несколько общих тем. Во-первых, аналоги и антиподы могут играть самые разные роли, помогая вам перейти от плана А к плану Б, и все из них невероятно полезные. Во-вторых, аналоги и антиподы способны помочь вам продвинуться очень далеко. Настоящие новаторы не будут слепо копировать опыт компаний-аналогов, они смешают, сопоставят, перевернут его вверх головой или применят к нему свой уникальный подход. Именно новый подход к старым моделям часто ставит мир на уши. В-третьих, по нашему мнению, процесс перехода от плана А к плану Б является систематическим — ему можно с легкостью научиться и применять его в любом бизнесе, старом или новом.

Ну что ж, начнем учиться.

История первая. Apple идет дальше производства персональных компьютеров

Если спросить у человека, появившегося на свет после 1990 года, чем известна компания Apple, скорее всего, он ответит: «iPod». Учитывая факт, что половина выручки Apple 2006

года пришлось на продажи iPod и других связанных с музыкой товаров, этот ответ будет не таким уж неверным.² Но рожденные до 1990 года помнят, что когда-то Apple была компьютерной компанией. Apple создала первый в мире компьютер с клавиатурой. Apple разработала элегантные компьютеры с инновационным дизайном и интуитивным интерфейсом. Постоянно предлагая миру новый и лучший компьютерный опыт, Apple вырастила поколение своих активных сторонников, которые жили и молились на продукты Apple, которые были готовы встать в очередь, лишь бы одним глазком взглянуть на новое творение Apple.

iPod стремительно перенес Apple с компьютерной родины в мир потребительской электроники. Пользующееся огромным успехом портативное музыкальное устройство и связанный с ним музыкальный магазин вовсе не волшебным образом появились в недрах эппловского ДНК — музыкальная политика Apple восходит к ряду ключевых аналогов и антиподов.

В 2000 году Apple находилась в поиске своего очередного прорывного продукта. В течение нескольких лет компания отчаянно боролась на высококонкурентном рынке персональных компьютеров, и ей необходимо было во что бы то ни стало укрепить свои позиции — найти что-то не менее революционное, чем Apple II для компьютерного мира 1977 года. Итак, вместо того чтобы искать средства к существованию, легендарный лидер Apple Стив Джобс решил, что настало время сделать ставку на новое музыкальное явление. Музыка и потребительская электроника не были отраслями, в которых Apple могла похвастаться каким-либо преимуществом. Необходимо было придумать что-то кардинально новое.

В 2000 году музыкальная индустрия переживала эпоху активности и перемен. Napster, новая пиринговая сеть по обмену музыкой, лишала звукозаписывающие компании какой-либо прибыли. В рамках того, что можно назвать лишь массовой воровской операцией, пользователи Napster — незаконно, как позже признал суд, — скачивали пиратским образом миллионы песен на свои компьютеры. Неудивительно, что звукозаписывающие бренды с каждым днем все враждебнее относились к цифровой музыке и в итоге решили подать на Napster в суд за нарушение авторских прав.

К концу 2000 года потребности в цифровой музыке еще явно не были удовлетворены. Обнаружилось, что каждый молодой человек в возрасте до двадцати пяти загружал из сети мелодии. Процветало пиратство. Казалось, не было иного способа заставить людей покупать, а не воровать музыку, кроме как обращаться в суд. К тому же, по мнению Джобса, на рынке не существовало продуктов с хорошим дизайном для проигрывания цифровой музыки. Это был идеальный момент для того, чтобы ворваться на рынок с новым продуктом. Что Apple и сделала.

Аналоги и антиподы Apple

Решение начать атаку на абсолютно новую для сложившегося бизнеса индустрию требует не только мужества — необходимо соображать, что работает, а что нет. К счастью для Apple, путь освещали несколько аналогов, и одним из главных был Walkman от Sony. Этот революционный продукт, появившийся в 1979 году, был первым по-настоящему

портативным персональным музыкальным плеером. Генеральный директор

Sony Акио Морита как-то сказал: «Хотя изначально мне казалось, что прослушивание музыки одним человеком в отдельности будет расценено как невоспитанность, покупатели стали воспринимать свои маленькие портативные стереоустройства как нечто очень личное. Мы обнаружили, что каждому хотелось иметь свой плеер».³

Неудивительно, что спустя двадцать пять лет после выхода на рынок Sony продала более 330 миллионов Walkman⁴. Плеер доказал, что людям в любой стране нравится слушать музыку самим по себе и они готовы за это платить. Более того, он доказал, что такое персональное прослушивание музыки в пути является социально допустимой деятельностью.

Далее. Примерно 26 миллионов пользователей Napster по всему миру, сидя перед компьютерами в джинсах и футболках и обмениваясь музыкальными файлами, продемонстрировали, что отдельные песни настолько же, если не более, интересны для потребителей музыки, как и целые альбомы.⁵ Napster доказал всему миру, и Apple в том числе, что скачивание музыки из Интернета было более привлекательным, чем поход в местный музыкальный магазин. Он также доказал, что пользователей не пугают трудности, связанные со скачиванием цифровой музыки, если она бесплатна. Согласятся ли они за это платить, это был другой вопрос.

На этот вопрос кое-какие ответы уже дали звукозаписывающие компании. Еще до того, как Napster открыл шлюзы, музыкальная индустрия экспериментировала с продажами цифровой музыки, которую можно было загружать онлайн. Несколько музыкальных брендов запустили сайты, с которых можно было скачивать музыку (за определенную плату, разумеется). Первые такие сайты, MusicNet и Pressplay, действовали по системе подписки, собирая с пользователей ежемесячные взносы за доступ к песням. В случае с MusicNet пользователи могли загружать песни на один компьютер, а по мере истечения срока подписки или из-за просрочки платежа эти песни удалялись. MusicNet не предоставлял пользователям возможности загружать песни на портативные устройства: они либо могли прослушивать свою музыку с компьютера, либо никак. Сайт Pressplay позволял пользователям записывать небольшое количество песен на компакт-диск для прослушивания в пути, но пользователи обоих сервисов не владели по-настоящему музыкой, которую покупали. Плюс каждая из звукозаписывающих компаний предоставляла только те песни, которые сама записывала. В результате ни на одном сайте не было полного собрания музыки, и пользователям приходилось переходить от сайта к сайту в поисках интересующих их исполнителей и композиций. Потребительский интерес к этим сайтам был в лучшем случае прохладным.

Из опыта этих двух платных музыкальных сервисов Джобсу и его команде стало ясно, что пользователи хотят иметь доступ к музыке в одном месте. И если они вообще готовы платить, то именно за владение, а не за аренду и за возможность прослушивать музыку на своих портативных устройствах, а не только на компьютерах. Более того, пользователей интересовали отдельные песни, а не альбомы.

Apple могла извлечь уроки из опыта еще одного антипода. В 1998 году компания Diamond Media Systems выпустила на рынок Rio — первый массовый MP3-плеер. Но его неуклюжий

интерфейс затруднял пользователям поиск и организацию песен. Места хватало лишь для хранения шестидесяти минут музыки, а ее передача с компьютера на Rio была мучительно медленной.

«Эти продукты никуда не годились, — вспоминает Грег Джозви-ак, вице-президент Apple по маркетингу.⁶ — Невыгодные позиции Rio на рынке убедили Джобса в том, что там нет места слабым или сложным портативным цифровым плеерам. Если Apple хотела выйти на рынок MP3-плееров, ей нужно было решить проблему хранения и пользовательского интерфейса, с которыми столкнулся Rio».

Внутренние убеждения Apple

Перед Джобсом и командой Apple стояли провокационные вопросы, которые привели к возникновению их внутренних убеждений. Существовала ли другая работающая бизнес-модель? Джобс был уверен, что существовала. Получит ли покупательский отклик сайт, предлагающий огромный выбор музыки за небольшую плату? То, что любители музыки станут платить за мелодии, было настоящим внутренним убеждением. А что если Apple предложит рынку одновременно и устройство, и программу (MP3-плеер и мелодии для проигрывания), да так, что заставит плясать под свою дудку звукозаписывающие компании? Вступят ли они в игру? Джобс был уверен, что вступят.

Первый шаг компания Apple сделала в начале 2001 года. Медиаплеер iTunes Jukebox, выпущенный на рынок в январе 2001 года, позволял пользователям Apple хранить, контролировать и сортировать (иначе это называется «создавать плейлисты») на своих компьютерах Macintosh музыку, полученную из любых источников. Незадолго до этого Джобс также решил, что для Apple пришло время создать свое собственное портативное музыкальное устройство, чтобы пользователи могли носить организованные плейлисты с собой. Он дал своей команде разработчиков восемь месяцев на то, чтобы те придумали и выпустили новое устройство.

Это устройство — для его названия специально придумали слово iPod — появилось на рынке в октябре 2001 года, как раз перед осенними праздниками. С самого первого дня плеер стал бестселлером, принесся Apple 143 миллиона долларов в течение первого года на рынке.⁷ Apple официально вошла на рынок потребительской электроники. Но для полноты картины Джобсу еще не хватало способа продавать музыку. Если назвать Gillette аналогом, то можно сказать, что Apple уже начала продавать бритвы (iPod), а Джобсу были нужны и бритвенные лезвия (музыка).

Примерно в это же время, согласно предписанию суда, прекратил свое существование сайт Napster. Опыт Napster показал, что музыкальный интернет-магазин с большим выбором бесплатной музыки может быть успешным. Джобс знал, что Американская ассоциация звукозаписывающих компаний (RIAA) готова была уничтожить каждого, кто рискнул бы нарушить авторские права. То есть сайт с пиратской музыкой, подобный сервису Napster, не сработал бы. Однако покупателям нужен был легкий — и законный — способ получать цифровую музыку. Решение Apple было гениальным.

Джобс лично позвонил каждому артисту, в том числе вокалисту и барабанщику Eagles Дону Хенли, чтобы убедить их предоставить свою музыку для размещения на сайте.⁸ Apple стала первой компанией, которая провела переговоры и подписала контракты с пятью звукозаписывающими компаниями, что позволило ей продать сотни тысяч песен артистов, представленных пятью основными брендами. На этом революция не закончилась. Apple удалось сделать так, что каждая песня продавалась (а не сдавалась в аренду) за 99 центов. Как только покупатель раскошеливался, он мог хранить свои песни в течение неограниченного периода времени, передавать их на любое количество компьютеров Macintosh, записывать их на бесчисленное множество компакт-дисков и сколько угодно перекидывать их на портативные музыкальные проигрыватели.

Онлайн-магазин iTunes Store появился на свет в апреле 2003 года. В первый же день было оплачено миллион скачиваний. К концу июля эта цифра достигла 7,5 миллиона треков.⁹

Журнал Time назвал iTunes самым крутым изобретением 2003 года. Предложение от iTunes было простым. Не требовалось никакой подписки, не было разницы в ценах, любой трек стоил 99 центов. Это было просто и понятно, пользователь с легкостью мог приобрести, загрузить, организовать музыку — и завладеть ею. Музыкант Seal описал магазин iTunes следующими словами: «Пиратство невозможно уничтожить, поэтому необходимо работать с технологией, попасть в ее ритм. Это как раз то, что сделала Apple».¹⁰

Лучше всего было то, что звукозаписывающие компании были счастливы. Один из их руководителей сказал: «До Apple покупать цифровую музыку было не круто. Но нужно было просто добраться до ключевой группы потребителей — тех, кто покупает крутые кеды и носит правильную одежду, — и показать, что законное скачивание музыки может быть более крутым, чем ее воровство».¹¹

Переворачивая модель «бритва и лезвия» с ног на голову Конечно же, никто не собирался заполнять свой iPod тысячами песен по 99 центов каждая. Вполне можно было ожидать, что к 2007 году лишь три процента музыки на устройствах iPod будет загружено или скопировано из музыкального магазина iTunes¹² — остальное загружалось из других источников, поэтому было лишено защиты и могло проигрываться на чем угодно. Но для Apple это было уже не важно. Магазин iTunes стал важным пользовательским опытом, и, поскольку критическая масса покупателей хотя бы однажды воспользовалась музыкальным предложением сайта iTunes, Apple могла не беспокоиться за свои отношения с RIAA. С финансовой точки зрения для Apple не имело значения, что пользователи покупают лишь небольшой процент музыки в iTunes, поскольку цена в 99 центов едва ли покрывала расходы компании и лицензионные гонорары звукозаписывающих брендов. Apple очень ловко перевернула традиционную модель «бритва и лезвия» с ног на голову: компания могла зарабатывать на продаже бритвенных станков — растущего ассортимента устройств iPod, — даже если покупатели воровали большую часть лезвий.

Уроки от Apple

Стив Джобс развернул свой хорошо организованный бизнес в принципиально новом направлении — с новыми прибыльными горизонтами, — основываясь на внутреннем

убеждении, что люди будут платить за модное портативное музыкальное устройство и купят хотя бы некоторую часть из того, что они раньше просто воровали. Опыт аналогов и антиподов предполагал — как оказалось, верно, — что его тезисы окажутся правильными. Джобс охарактеризовал стратегию своей компании совершенно беззастенчиво: «Пикассо говорил, что хорошие художники копируют, великие — крадут. Мы всегда бесстыдно воровали великие идеи».13

Каков результат путешествия Apple к своему цифровому музыкальному плану Б? Сама компания превратилась из инновационного, но едва

сводящего концы с концами производителя ПК в то, что все больше походит на локомотив всей индустрии потребительской электроники. Изначально в этой сфере у компании имелась лишь одна продуктовая линейка, iPod, который Джобс назвал «Walkman'ом двадцать первого века», а позже к ней присоединился уже iPhone.14 В 2006 году на музыкальном бизнесе компания заработала 9,6 миллиарда долларов (iPod, iTunes и другие музыкальные аксессуары).15 К 2008 году, через шесть лет с момента запуска музыкального интернет-магазина, компания продала 6 миллиардов песен 75 миллионам пользователей.16 Как это им удалось? Джобс и его команда создали устройство, способное проигрывать и хранить огромные объемы цифровой музыки. Они нашли способ легализовать скачивание музыки, что было достаточно для сохранения отношений с RIAA. И все это они оформили так, как умеет только Apple, — с помощью современного, классного, оригинального и практичного дизайна. Одним словом, они сделали большую ставку на свои внутренние убеждения, хотя уверенность Джобса в том, что план сработает, подтверждалась и опытом компаний — аналогов и антиподов.

Теперь рассмотрим путь другой компании, работающей в другой отрасли и в другой части мира. В Индии, стране стремительного экономического роста, мы встретимся с продавцом брюк, который использовал опыт Macy's, Marks & Spencer, Walmart и других для точной настройки своего бизнеса, ставшего одной из крупнейших розничных сетей страны.

История вторая. Не только панталоны в Pantaloon

На противоположном конце света, во второй по населенности стране мира, другой выдающийся предпринимательский ум уже начал создавать свою марку. Кишор Бияни, сын мумбайского торговца тканями, вырос в то время, когда население Индии с 600 миллионов человек в 1975 году увеличилось практически вдвое к рубежу двадцать первого века.17 Он видел, как многое в Индии меняется, и меняется очень быстро. Население страны не только увеличивалось, но существенно менялось демографически.18 Неожиданно появилось множество молодых, образованных, работоспособных людей, и с каждым днем их становилось все больше. Поиск хорошо оплачиваемой работы предполагал переезд в большие города. С доходами, которые жителям индустриальных стран показались бы низкими, семьи этих людей могли себе позволить такие потребительские товары, как готовая одежда, и такие товары длительного пользования, как кондиционеры и стиральные машины, и даже прислугу.

Бияни основал компанию Pantaloon в 1987 году (ее первым названием было Manz Wear Pvt

Ltd.). Сначала компания занималась производством мужской одежды, брюки ее изготовления продавались в основном в небольших семейных лавках и магазинчиках шаговой доступности.¹⁹

В 1997-м, глядя на растущие объемы и потенциал индийского потребительского рынка, а также на недостаток деловой находчивости у многих продавцов, которые были его клиентами, Бияни решил превратить Pantaloon в торговую компанию. Он считал, что сфера производства не предлагала ему достаточных возможностей, не обеспечивала его «достаточно большим холстом».²⁰ В то же время розничная торговля должна была предоставить неограниченные возможности. Но что оптовик, продающий брюки, мог знать о розничной торговле?

Аналоги в розничной торговле: Pantaloon учится у Walmart

Бияни начал с чтения книг о розничной торговле и ее лидерах, искал примеры компаний-аналогов, чей опыт можно было бы применить в Индии: «Я прочитал все книги о Sam Walton, Macy's, Marks & Spencer. Гурзу управленческой науки, например Том Питерс, написавший книгу Re-imagine! Business Excellence in a Disruptive Age, поразили меня». Однако тут же Бияни добавляет, что не стал лично посещать эти магазины. ³

Он объясняет это так: «Зайдя в Walmart или Macy's, ты можешь решить, что нашел лучшую из возможных моделей, и перестать учиться».²¹

Вместо этого Бияни соединил свои знания о зарубежной розничной торговле с практическим пониманием индийских предпочтений и потребительского поведения.

«Когда покупатель представляет Walmart, — рассказывает Бияни, — первое, что приходит ему на ум, — огромный выбор товаров со скидками, охватывающий сотни категорий — от спортивного инвентаря до продовольственных товаров и средств по уходу за волосами. Когда о Walmart думает коллега, представитель другой розничной сети, он вспоминает о маниакальной сосредоточенности компании на ее отношениях с поставщиками и мерчандайзинге».²²

Walmart традиционно закупает огромную часть своего ассортимента непосредственно у производителей. Поступая таким образом, компания избегает затрат, связанных со сделками с оптовиками, может влиять на отношения с производителями и более тщательно их выстраивать. Убрав из цепочки затраты на посредника, сеть Walmart смогла передать сэкономленное покупателю. Кроме того, компания всегда славилась своим искусством сбыта, уделяя особое внимание выбору продуктов и ценообразованию. Она превратила категорийный менеджмент в систему, используя анализ ожиданий и возможностей покупателей, исследования потребительского поведения и планы раскладки продукции для определения того, что должно стоять на магазинных полках. И в результате клиенты Walmart всегда находят нужные им товары по подходящим ценам.

Для Бияни Walmart стал идеальным аналогом и в том, что касается отношений с поставщиками, и в том, что касается организации сбыта. Во многом оба его гипермаркета

Big Bazaar и гастрономы Food Bazaar были организованы так же, как Walmart. По примеру Walmart Бияни установил прямые отношения с производителями в обход оптовиков, что было нетипично для Индии. Более 50 процентов товаров гипермаркетов Big Bazaar закупалось напрямую у производителей.²³ Как и у Walmart, отсутствие посредников позволило Бияни увеличить выгоды покупателей. Размер скидок в Big Bazaar составлял от 5 до 60 процентов. Наконец, так же как Walmart, Бияни особое внимание уделил сбыту. Концепцию категорийного менеджмента он реализовал и в магазинах Big Bazaar, и в Food Bazaar, и в растущей сети магазинов одежды Pantaloon. Он так рассказывает об этом: «У нас более 150 категорий продуктов, и за каждой закреплён менеджер, ответственный за ее рост и прибыльность».²⁴

По словам Дамодара Молла, главы продовольственной линии Pantaloon, «предпринимая эти действия, ответственный за категорию вместе с продавцом участвует в маркетинговых и стимулирующих сбыт мероприятиях для конкретной категории».²⁵

Pantaloon заимствует идеи у Marks & Spencer и Zara. На этом в изучении компаний-аналогов Бияни не остановился. Marks & Spencer, британская сеть продуктовых магазинов и супермаркетов смешанного ассортимента, продавала товары собственной марки — изготовленные специально для этой сети — практически со времени своего основания в 1893 году.²⁶ Собственные бренды обеспечивали компанию более высокой маржей, чем остальные. Чтобы использовать выгоду высокоприбыльных товаров, Бияни последовал их примеру, выставив в магазинах Big Bazaar и Food Bazaar продукты собственных брендов. Магазины одежды Pantaloon продавали как товары внешних брендов, так и вертикально интегрированных собственных торговых марок для всей семьи, включая повседневную, этническую, деловую, спортивную и зимнюю одежду. Товары собственных торговых марок по большей части были дешевле нарядов известных брендов, однако приносили большую прибыль.

«Те, кому не по карману вещи дорогих марок, выберут наши бренды, цена на которые не столь высока», — объясняет Бияни.²⁷

Испанская сеть магазинов одежды Zara стала для Бияни еще одним аналогом — в том, что касается управления запасами. Урок от Zara (мы подробнее его рассмотрим в главе 8) заключался в следующем: клиенты непостоянны, а модные предпочтения меняются вместе с ветром. В Zara никогда не было залежей невостребованных товаров, для этого компания использует изобретательный дизайн продукта и производственный процесс, называемый «быстрая мода». Большинству западных продавцов требуется полгода на то, чтобы разработать линию одежды, произвести ее в странах с низкими зарплатами и вывести на рынок. Модные вещи от Zara попадают с чертежной доски на прилавок всего за пятнадцать дней.

Выгоды от этого ощутимы. Чем быстрее новый продукт попадет в магазин, тем больше шансов на то, что потребительские предпочтения будут теми же, что и во время его разработки. Это минимизирует риск выпуска на рынок заведомо устаревшего товара, на который продавец вынужден был бы снижать цену. Плюс при такой системе меньше денежных средств привязывается к наличным запасам, высвобождая финансы для других

целей, например для открытия новых магазинов.

«Наша цель — отвечать на запросы рынка, а не пытаться предугадать их на месяцы вперед, — говорит Бияни. — В этом и заключается разница между победителями и проигравшими, поскольку появляется возможность уменьшить потребность в оборотных средствах и увеличить доходность капитала».28

Внутренние убеждения Pantaloon: правильная организация покупательского опыта

Однако Бияни понимал, что весь этот западный опыт по большей части можно будет применить лишь в самом конце организации торгового процесса. Как должны быть устроены его магазины, как следует подать товар — это были совсем иные вопросы.

Он представлял Walmart с его упорядоченными магазинами, длинными, ровными рядами и продуктами, расставленными по определенной системе. Супермаркеты Walmart часто строились в оживленных пригородных районах с большими пространствами для парковки. Расположение и планирование магазинов были призваны сделать поход по магазинам для американцев, в которых вечно не хватает времени.

максимально приятным. Но для целевого рынка Бияни время и удобство вовсе не были ключевыми факторами. Оставалась ли типичная раскладка в магазинах Walmart, идеальная и упорядоченная, по-прежнему аналогом для него, или же она превращалась в антипод и не имела шансов быть принятой индийскими покупателями, привыкшими ежедневно часами торговаться на рынке?

Внутреннее убеждение Бияни — в том, что упорядоченная раскладка товара понравится его покупателям в Индии, — рассыпалось, как только он открыл свои первые супермаркеты Big Bazaar. Увы, он обнаружил, что «покупатели никогда не останавливались: они продолжали ходить и ходить».29 А Бияни нужно было, чтобы они остановились и выбрали товары для покупки!

Pantaloon делает выбор в пользу некоторого беспорядка в своем плане Б

В поисках вдохновения Бияни обратил свой взор на традиционные индийские рынки. Разбросанные по всей Индии, эти рынки являются местом, где можно купить что угодно, и их едва ли можно назвать чем-то тщательно организованным или сложно устроенным. Это скученные кварталы, где один продавец буквально сидит на шее у другого. Покупателям приходится копать одновременно и в грязных, и в чистых вещах, чтобы найти нужный им товар. И, конечно же, никаких фиксированных цен просто не существует. Торги и споры — вот способ функционирования индийского базара, и именно такой покупательский опыт был наиболее привычным для индийских потребителей.

Итак, организованный Бияни покупательский опыт внешне был абсолютно хаотичным, подражающим индийским базарам, при этом бизнес-процессы, невидимые покупателю, оставались такими же эффективными. Позволив своим клиентам выбирать те овощи, которые они хотят, Бияни, по его словам, дарил им «ощущение победы». Чтобы

поддерживать уровень шума на необходимом уровне, работники магазина объявляли цены в мегафоны.

«Крик, неопрятность, хаос — это часть дизайна», — объясняет Бияни.³⁰

Бияни понимал, что западные компании-аналоги могли лишь отчасти помочь ему с идеями. Walmart, Marks & Spencer и Zara научили его эффективно управлять магазинами, получая от этого прибыль. Однако ни одна из этих сетей не работала на таком новом и все еще крайне неоднородном рынке, охватывающем более двухсот этнических групп и четыре основных языка, не считая еще десятка менее распространенных наречий. У Бияни была возможность использовать их уроки на практике. В определенный момент Бияни должен был ответить на ряд ключевых вопросов, и выбор между порядком и хаосом был лишь первым из них.

Ему пришлось экспериментировать с местоположением магазинов, раскладкой товара и планированием торговых залов. Он занимался этим систематически, быстро проходя заново все этапы и постоянно улучшая свои результаты. Не все работало с самого начала, однако внутренние основы бизнеса были прочными благодаря урокам, усвоенным от западных компаний-аналогов. Помогло и отношение Бияни к бизнесу: если что-то нельзя было приспособить к его условиям, значит этого просто не существовало.

Работает ли в Pantaloon план Б?

К 2008 году, спустя одиннадцать лет после основания торговой фирмы Бияни, компания Pantaloon стала самой крупной розничной сетью Индии, насчитывающей около ста магазинов: сюда входят магазины одежды Pantaloon, супермаркеты Food Bazaar и Big Bazaar и другие. Национальная федерация операторов розничной торговли США назвала Pantaloon «международным ритейлером — 2007».³¹ Самые же потрясающие новости заключаются в следующем. Даже при доходе в 350 миллиардов долларов организованные ритейлеры составляют лишь три процента от всей розничной торговли Индии. Есть еще огромные возможности для роста!³²

Уроки от Pantaloon

Если не все ваши внутренние убеждения оказываются истинными, ничего страшного. Например, экспериментаторский склад ума Бияни приносил компании Pantaloon немалые дивиденды по мере того, как он проверял гипотезу за гипотезой относительно тех моментов, о которых не смогли ему убедительно рассказать компании-аналоги. Как часто случается, когда мы имеем дело с развивающейся экономикой, многие аналоги и антиподы в этой истории оказались американскими или европейскими компаниями. Бияни мудро рассудил, что если одни известные практики оказались очень эффективными для его развивающегося рынка, то другие могут и не подойти. В тех случаях, когда подходящую модель обнаружить не удавалось или опыт компаний-аналогов не мог быть применен, ему приходилось полагаться на свои внутренние убеждения и пробовать что-то совершенно новое. Кто знает, быть может, не привнеси Бияни шума и хаоса в свои магазины, его клиенты так и продолжали бы просто ходить вдоль полок, ничего не покупая?

В нашей следующей истории вы познакомитесь с двумя деятельными предпринимателями, которые собрали воедино аналоги, антиподы и внутренние убеждения, чтобы реализовать свою мечту: обеспечить для лучших молодых африканских студентов обучение на мировом уровне. Как мы увидим, рассматриваемый метод одинаково подходит как коммерческим фирмам, так и некоммерческим организациям.

История третья. Африканская академия лидерства формирует будущих лидеров Африки

Стояло лето 2004 года. Фред Суэникер, уроженец Ганы, из семьи, управляющей начальной школой в Ботсване, и Крис Брэдфорд, бывший бренд-менеджер Procter & Gamble, только что получили степень MBA в Стэнфордской школе бизнеса. Живя в Нигерии, Суэникер пришел к пониманию того, что Африка нуждается в эффективных и нравственных лидерах.

«Я был поражен, насколько огромным может быть влияние некоторых людей (таких как Нельсон Мандела” и Десмонд Тугу””), и начал обдумывать, как сформировать критическую массу таких лидеров, которые смогли бы преобразовать африканское общество.³³

Брэдфорд некоторое время преподавал экономику и физику африканцам в британском пансионе, а в ознакомительной поездке по Южной Африке также на личном опыте убедился в ограниченных возможностях для большинства африканской молодежи.

Отважная парочка решила, что Африке необходима академия лидерства. Однако, прежде чем приступить к ее созданию, им предстояло разобраться с пятью основными убеждениями, которые, по мнению Суэникера и Брэдфорда, лежали в основе многочисленных проблем африканского континента:

— основная причина многих проблем Африки — недостаточное число эффективных лидеров во всех сферах; отдельные лидеры могут активизировать деятельность больших групп людей и запустить массовые позитивные изменения в обществе; в африканских лидеров необходимо вкладываться, когда они еще молоды и полны мечтаний, чтобы дать им необходимую уверенность для донесения своих идей миру; для активизации роста и развития необходимы действия на всей территории Африки;

— Африке во всех сферах необходимы находчивые лидеры, способные справиться с давлением существующих институтов, изменить систему и создавать ценности.

Суэникер и Брэдфорд решили основать инновационное учебное заведение, где соберутся лучшие ученики со всей Африки, и обеспечить всестороннюю подготовку нравственных и находчивых лидеров, готовых 4 5 создавать светлое будущее для континента. Их план А, основанный на аналогах, предполагал строительство пансиона по образцу элитных американских и европейских школ, таких как Академия Филлипса в Эндовере (штат Массачусетс), Итонский колледж и Академия Филлипса в Эксетере, привлекающих самые разные группы лучших студентов и отлично готовящих их для поступления в ведущие университеты.

Эти школы раскрывали способности и воспитывали уверенность в своих успешных

выпускниках — так же как и долговременные отношения друг с другом; в этом же заключались и цели ААЛ. Суэникер встречал немало африканцев, тратящих 50 000 долларов в год на то, чтобы отправить своих чад в Европу на подготовительные курсы перед университетом. Это говорило о том, что часть лучших студентов, которых они рассматривали как целевую аудиторию ААЛ, могли себе позволить оплатить серьезное обучение.

Аналоги и антиподы: определение характеристик ААЛ

Рассказывая разным людям по всему миру о своей задумке, Суэникер и Брэдфорд узнали о еще одном аналоге, о котором ни один из них до этого не слышал, — о Профессиональном колледже Раффлз. Раффлз, престижная школа Сингапура, предлагала двухгодичный курс обучения для выпускников старших классов. В среднем 95 процентов окончивших Раффлз поступали в университеты, многие выигрывали стипендии. Wall Street Journal назвал колледж «воротами в Лигу плюща*» Юго-Восточной Азии, что подтверждает безукоризненные академические результаты обучения в нем. Еще более поразительным был тот факт, что многочисленные выпускники Раффлза занимали в стране самые влиятельные б посты — например, его выпускниками были два бывших президента. Суэникер и Брэдфорд решили, что Раффлз достиг на Сингапуре многого из того, чего они собирались достичь в Африке. Они приехали в кампус и изучили все, что только могли, о школе и ее программах.

Затем эти двое обратились к изучению колледжей организации Объединенные колледжи мира (United World Colleges). В то время UWC управляла одиннадцатью школами-пансионатами по всему миру (в 2008 году их насчитывалось уже двенадцать), предлагающими двухгодичные программы подготовки к университету и возможность получить международный диплом бакалавра. Миссия этой организации — сделать образование силой, способной объединять людей, нации и культуры во имя мира и устойчивого будущего. UWC отбирает студентов по всему миру, основываясь на их личных достижениях — независимо от расы, религии, политики или возможности оплачивать обучение — и ставя своей прямой целью развивать мир и международное взаимопонимание. Важные характеристики образовательного процесса в колледжах UWC — высокие образовательные стандарты, сильный упор на общественную деятельность и широкий спектр культурных и спортивных мероприятий. Раффлз добился успеха в организации образовательного учреждения мирового класса, готовящего выдающихся лидеров для конкретной страны. UWC взяла на себя смелость собрать в одном месте студентов из нескольких стран, провести их через двухгодичный курс обучения и этим добиться существенных сдвигов в международном взаимопонимании.

Суэникер и Брэдфорд обращались и к своему стэнфордскому опыту получения MBA. В течение нескольких недель первого семестра в Стэнфорде Суэникер был одним из семерых студентов, сидевших за завтраком с Карлосом Гоном, генеральным директором Nissan и Renault.

«Я понял, что, если обычный человек может руководить такой успешной международной организацией, смогу это делать и я», — вспоминал он.

Благодаря регулярным встречам с топ-менеджерами на занятиях и во время внеучебных мероприятий понятие лидерства перестало быть для Суэникера чем-то мистическим. «Это наделило меня дерзостью мыслить масштабно», — говорит он.

Если он вместе с Брэдфордом собирался сформировать новое поколение африканских лидеров, то важнейшей возможностью, которую должна была предложить своим студентам ААЛ, были встречи и общение с бизнесменами и чиновниками самого высокого уровня.

Не менее внимательно Суэникер и Брэдфорд отнеслись и к некоторым антиподам. Многие элитные пансионы в Африке, где исторически обучались белые, изменили свои миссии, говоря о подготовке нового поколения африканских лидеров, однако образовательный курс и методика набора не претерпели никаких изменений в соответствии с заявленными целями. По мнению Суэникера, эти школы обеспечивали достаточно хороший уровень образования, но не особенно преуспели в воспитании лидерских качеств у своих студентов.

Наконец, в Африке существовало несколько краткосрочных обучающих программ по развитию лидерства, в основном рассчитанных на уже состоявшихся лидеров, которые вовлекали их в общественную работу. Обеспечивая неплохие возможности для завязывания новых отношений и принося положительные результаты для общества в целом, они совершенно не увеличивали число лидеров в Африке и лишь незначительно влияли на развитие новаторских лидерских способностей.

Внутренние убеждения ААЛ

Суэникер и Брэдфорд считали, что основать школу вполне реально. Однако у них было пять вопросов, на которые аналоги и антиподы если и проливали некоторый свет, то не давали четких ответов:

— смогут ли они организовать эффективный набор студентов из всех многочисленных африканских стран?

— смогут ли они продемонстрировать достаточную надежность, чтобы привлечь лучшие академические и административные кадры со всей Африки?

— смогут ли они собрать достаточно благотворительных средств для открытия школы?

— смогут ли они привлечь лидеров высшего звена из сферы бизнеса и государственного управления для преподавания и наставничества в школе?

— смогут ли они сформировать самоподдерживающую финансовую модель для текущей работы школы — другими словами, есть ли у них работающая бизнес-модель?

Интуитивно, как часто бывает с активными, деятельными предпринимателями, они чувствовали, что ответ на все пять вопросов будет «да». Однако одновременно они понимали, что для этого у них практически нет оснований. Это было не что иное, как ничем не подкрепленные внутренние убеждения.

Образ будущей школы у Суэникера и Брэдфорда наконец-то сформировался. Однако, прежде чем открыть ее, им нужно было найти подходящий способ изучить свои наиболее значимые внутренние убеждения с помощью тестирования гипотез. Им пришла в голову идея организовать месячную летнюю школу для молодежи в Кейптауне на юге Африки в качестве уменьшенного прототипа ААЛ. Они пригласили на работу своего однокашника по Стэнфорду Ронали Бейани, бывшего руководителя летней программы по подготовке несовершеннолетних старшеклассников к поступлению в Университет Калифорнии.

Летняя академия начала свою работу в 2005 году в Кейптауне. В программе, предполагавшей углубленное изучение африканистики, были задействованы двенадцать преподавателей со всего мира и семьдесят студентов из тринадцати африканских стран.

«Эффект от программы был колоссальный, — рассказывает Брэдфорд. — Студенты обрели уверенность и почувствовали в себе силы положительно влиять на мир, стали иначе относиться к своему сообществу и континенту».

С помощью Летней академии Суэникер и Брэдфорд смогли заработать доверие и опыт, а также подтвердить некоторые из ключевых внутренних убеждений. Что они обнаружили? Три новости были просто прекрасными:

- они не столкнулись с трудностями при наборе студентов из разных стран;
- они смогли привлечь превосходных преподавателей для участия в программе;
- появилась возможность строить финансовую модель, основываясь как на благотворительных пожертвованиях, так и на плате за обучение.

Более того, они были чрезвычайно рады обнаружить, что студенты из разных стран и разных социально-экономических слоев очень быстро завязывают друг с другом хорошие отношения. Что еще более важно, большое влияние на студентов оказало практическое обучение лидерству.

Непростые решения для ААЛ

Пришло время окончательно оформить планы для реальной ААЛ. Будет ли это план А, уже реализуемый в африканском образовании, который предполагает основание школы-пансиона, подобной элитным европейским и американским школам, — то, о чем Суэникер и Брэдфорд думали изначально? Или же это будет план Б, больше похожий на Профессиональный колледж Раффлз? Судя по всему, план Б больше подходил для тех целей, которых они собрались достичь в Африке.

Принятое ранее решение об основании школы в Кейптауне было также отклонено. Опыт Летней академии показал, что ключевых для ААЛ лидеров из сферы бизнеса и государственного управления было нелегко вовлечь в программу, поскольку для этого требовались специальные переезды.

«Йоханнесбург — это деловой и административный центр, где работает множество африканцев со всего континента — потенциальных наставников и образцов для подражания, следовательно, это более удобное место для школы. Нам нелегко было отказаться от живописного уголка страны в пользу менее безмятежного, но более практичного места расположения», — поясняет Брэдфорд.

Итак, готовы ли они были двинуться вперед? Летний эксперимент подтвердил некоторые ключевые внутренние убеждения: похоже, лучшие студенты и преподаватели готовы участвовать в проекте. Кроме этого, они укрепились в своем решении по поводу формата программы и места расположения школы. Они чувствовали себя уверенными благодаря опыту Летней академии, результаты которого уже можно было демонстрировать инвесторам. Они были готовы идти дальше, обустроив первый кампус и наняв декана.

Работает ли в ААЛ план Б?

И они пошли дальше. К осени 2008 года многое было уже готово. Был арендован великолепный кампус в Йоханнесбурге. На первый курс подали заявки более 1400 студентов из 34 стран, в том числе обладатели лучших результатов государственных экзаменов из Руанды, Сенегала и Камеруна. В сентябре 2008 года ААЛ приняла 97 студентов из 29 стран.³⁴ Должность декана занял Кристофер Каемба из Кении, известный своим умением раскрывать способности и развивать студентов из самых разных социально-культурных слоев. Началось формирование нового поколения африканских лидеров!

Уроки от Африканской академии лидерства

Мы увидели, как усвоение уроков от разных организаций-аналогов способно помочь в формировании собственной уникальной бизнес-модели. Для ААЛ хорошими примерами того, чего можно достичь, стали сингапурский Профессиональный колледж Раффлз, сумевший привлечь лучших специалистов из сферы бизнеса и государственного управления, и организация Объединенные колледжи мира, где обучаются студенты из самых разных стран. Ваши мечты чрезвычайно важны, но слепое копирование опыта аналогов — это вовсе не то, что мы рекомендуем. Вместо этого выбирайте кое-что отсюда и немного оттуда до тех пор, пока не получите рецепт, который поможет вам исполнить желания ваших клиентов и обеспечить функционирование бизнес-модели. Если совсем серьезно, этот рецепт должен прямо отвечать потребностям рынка и условиям отрасли, в которой вы работаете.

На примере ААЛ мы также увидели, что иногда для проверки основных внутренних убеждений можно найти весьма оригинальные средства — реальные, соответствующие рынку, — которые обойдутся значительно дешевле, чем упрямая реализация вашего амбициозного плана А. Эти проверки, если все проходит гладко, не только вселяют в вас уверенность в правильности выбранного пути, но и приводят реальные доказательства для спонсоров и других заинтересованных лиц — в случае ААЛ это были лучшие студенты и преподаватели, — что вы на пути к тому, в чем стоит поучаствовать.

«Великолепная семерка» — классический американский вестерн 1960 года.

Режиссер Джон Стердженс. Прим. пер.

«Семь самураев» — японский художественный фильм 1954 года, философская драма режиссера Акиры Кurosавы. Прим. пер.

Издана на русском языке: Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. — М.: BestBusinessBooks, 2006. Прим. пер.

Нельсон Мандела — первый чернокожий президент ЮАР, один из самых известных активистов в борьбе за права человека в период существования апартеида, лауреат Нобелевской премии мира 1993 года. Прим. пер.

Десмонд Туту — англиканский архиепископ Кейптаунский (первый чернокожий епископ ЮАР), активный борец с апартеидом. Лауреат Нобелевской премии мира 1984 года. Прим. пер.

Лига плюща — объединение восьми старейших привилегированных учебных заведений на северо-востоке США: Корнелльский университет в Итаке, Брауновский университет в Провиденсе, Колумбийский университет в Нью-Йорке, Дартмутский колледж в Ганновере, Гарвардский университет в Кембридже, Принстонский университет в Принстоне, Пенсильванский университет в Филадельфии, Йельский университет в Нью-Хейвене. Название связано с тем, что, по английской традиции, стены университетов — членов Лиги увиты плющом. Прим. пер.

Уроки, которые стоит усвоить об аналогах, антиподах и внутренних убеждениях

Мы надеемся, что по крайней мере некоторые из следующих идей заденут вас за живое.

— Аналоги, антиподы и внутренние убеждения играют разные роли в развитии вашего нового бизнеса или изменении существующего.

— Смешивание и сопоставление, а не простое копирование — вот лучший путь к цели.

— Да, это процесс, к тому же регулярно повторяющийся!

Рассмотрим каждую из этих идей чуть подробнее, чтобы убедиться, что мы их правильно поняли.

Роли аналогов, антиподов и внутренних убеждений различны

Аналоги, антиподы и тестирование гипотез для подтверждения или опровержения ваших ключевых внутренних убеждений могут предоставить вам информацию для принятия любых решений, в том числе и касающихся операционного и маркетингового планов, — и вам не нужно будет разбивать свою копилку. И эта информация будет охватывать более широкий круг вопросов, чем просто «купит ли покупатель мой товар?».

Есть у них и другая роль, возможно, даже более важная, поскольку пройтись, прежде чем побежать, — очень неплохая идея. Проверка ваших внутренних убеждений как можно раньше и чаще оберегает вашу компанию от рисков. Таким образом, описанные действия требуют концентрации управленческого внимания до тех пор, пока поставленные вопросы и непроверенные убеждения не будут убедительно решены — доказаны или опровергнуты.

Смешивание и сопоставление, а не простое копирование Смешивание и сопоставление крупиц информации от одного аналога тут, от одного антипода там создает творческий плавильный котел, в котором варятся новые стратегии и бизнес-модели, благодаря которым ваша компания сможет выделиться в своей отрасли. Каждая из компаний, описанных в этой главе, извлекла уроки из опыта тех, кто пришел на рынок до них, и использовала эти уроки, применяя новый и творческий подход. Вы должны быть нацелены на новые трактовки старых моделей, как Apple, а не на слепое копирование. Так поступает большинство успешных предпринимателей. Если бы Apple последовательно воспроизвела модель

«бритва-лезвия», с дешевыми iPod ами и дорогими мелодиями для скачивания, вряд ли она смогла бы добиться сколько-нибудь значимого успеха.

Запуск инновационного бизнеса требует систематической работы

Процесс поиска и тщательного изучения аналогов и антиподов, выявления и исследования внутренних убеждений должен войти в привычку, стать систематическим, и этому можно научиться. Определение сильных и слабых сторон вашей первоначальной стратегии нередко приводит к изменениям в плане А. Такими изменениями могут быть ряд незначительных поправок, как в случае с Pantaloon и Африканской академией лидерства, или же существенные трансформации, как в случае атаки Apple на рынок потребительской электроники и музыкальную индустрию.

Изменения — это хорошие, а не плохие новости, хотя этого можно и не почувствовать в отдельно взятый момент. Усовершенствование вашего плана сделает ваш бизнес успешнее. Слепая приверженность первоначальному плану — путь к катастрофе.

Наконец, нередко именно бреши в аналогах, антиподах, внутренних убеждениях — и их проверке — являются ключевыми факторами, определяющими разницу между провалом, посредственностью и оглушительным успехом. Как мы узнаем из последующих глав, нередко наиболее яркие примеры успеха в истории бизнеса появлялись в результате изобретения новой бизнес-модели: смешивания идей, полученных от аналогов и антиподов, и подтверждения смелых внутренних убеждений.

В некоторых случаях новые рецепты создают план Б не только для компании, но и для всей индустрии — как в истории с Apple. Станет ли стремительная атака Apple на рынок потребительской электроники и музыкальную индустрию примером для последующих игроков? Как это скажется на артистах? И сделает ли iPhone для производителей сотовых телефонов то же, что сделали Nokia и Samsung? Время покажет, но нам кажется, что Стив Джобс только начал свои приключения в сфере музыки и потребительской электроники.

Вопросы и ответы от Джона и Рэнди

Мы подошли к концу этой главы, и осталось лишь несколько вопросов, которые мешают вам отправиться дальше:

— где я смогу почерпнуть информацию об аналогах и антиподах, кроме этой книги?

— как я смогу понять, какие аналоги подходят и могут быть полезными для меня (и какие антиподы не годятся)?

— когда аналог или антипод достаточно хороши и когда мне стоит приступить к его проверке как очередного внутреннего убеждения?

Где вы сможете найти свои аналоги и антиподы?

Как показывает нам история Apple, самые полезные и даже революционные аналоги и

антиподы можно найти совсем не в той индустрии, к которой принадлежит ваша компания. Отчасти это объясняется тем, что ваши медлительные или ограниченные конкуренты вряд ли заметят, изучат или проанализируют их опыт. Модель «бритва-лезвия» может быть применена в намного большем количестве отраслей, чем сейчас. Стив Джобс доказал, что ее можно перевернуть с ног на голову и добиться головокружительного успеха. Сможете ли вы этого достичь в своем бизнесе? Поможет ли это вам совершить прорыв к более эффективной бизнес-модели?

Итак, откуда вам следует начать поиски? При огромных количествах данных, ежегодных отчетов, книг и статей, посвященных мировым открытым компаниям, недостатка в примерах аналогов и антиподов, очевидно, не будет. Вы можете начать со штудирования деловых разделов в региональных, государственных и международных газетах и журналах.

Еще лучше будет обратиться к развитым социальным сетям, которые являются наиболее полезными активами самых успешных бизнесменов. Почему? Формирование сети связей поможет вам не только найти подходящие аналоги и антиподы для вашей бизнес-модели, но и обеспечит вам объективный взгляд на то, как эти аналоги и антиподы работают в реальности. Такая информация, распространяемая среди друзей, может дать вам ясность и глубину, которой не хватает статьям и финансовым отчетам. И что, возможно, еще более важно, развитая социальная сеть поможет вам выбраться из эмоционального кризиса, если ваши внутренние убеждения не оправдались, как вы на то надеялись.

Какие аналоги подходят, а какие никуда не годятся?

По большому счету, не существует подходящих или неподходящих аналогов или антиподов до тех пор, пока они не будут проверены рынком. Таким образом, в большинстве случаев голос покупателя — а также денежного потока — является решающим в ответе на вопрос, правильно ли вы их выбрали и следовали ли их советам сообразно ситуации. Мир вокруг суровый и неприветливый, и вы не всегда будете правы. Но ошибаться — по поводу аналогов, антиподов или внутренних убеждений, которые вы будете проверять, — это нормально, как мы уже говорили выше, поскольку вы более осознанно сможете перейти к плану Б. Поэтому не беспокойтесь слишком сильно о том, что подходит, а что не подходит. Продолжайте процесс, и пусть ваши познания становятся глубже.

Когда аналог или антипод достаточно хороши для того, чтобы двигаться дальше?

Если вы все силы тратите на открытие нового дела, будь то рискованный стартап или новое направление в рамках уже действующего бизнеса, вы просто не сможете проверить все с помощью эксперимента. В сутках не хватит часов, а в кассе — денег. Если аналог или антипод кажутся вам вполне похожими на вашу ситуацию, а вы и ваши инвесторы удовлетворены той информацией, которую можно от него получить, и к тому же вы склонны немного рисковать, то можете просто положиться на собственную рассудительность и довериться тому, что вам говорят некоторые из аналогов или антиподов. Это позволит вам освободить внимание для более важных вещей — ваших внутренних убеждений, для проверки которых информация, полученная от аналогов и антиподов, трактуется не так однозначно.

Что дальше?

В основе инновационных процессов лежат внутренние убеждения. Они возникают из глубокого понимания того, что уже происходило раньше (речь об опыте компаний — аналогов и антиподов), и именно на них должны быть направлены ограниченные ресурсы (в том числе временные), что позволит принять окончательный план, а будет это план А или план Б, не важно. Этот процесс является системным и постоянным, и в каждой новой ситуации будут появляться новые вопросы и гипотезы. Но в этом процессе нет ни слепой удачи, ни черной магии. Напротив, движение от плана А к плану Б требует системного экспериментального мышления и использования некоторых инструментов, один из них мы назвали информационной панелью. Формирование информационных панелей и их использование при управлении путешествием к эффективному и жизнеспособному плану Б — тема второй главы.

Глава 2

Управление полетом

Возможности информационной панели

В возрасте одиннадцати лет Джонни Тарт впервые столкнулся с аномальной летней жарой. Столбик термометра поднимался до невыносимых 40 °С. Однажды в пятницу вечером, сидя на окошке, он заметил, какими несчастными выглядели люди, бредущие с городской электрички домой после трудового дня. Пригород Чикаго, в котором он жил, не отличался особой активностью: некуда было зайти выпить чего-нибудь освежающего. В голове у Джонни вдруг нарисовалась идея, и он спрыгнул со своего подоконника. Он утолит жажду местных жителей! Он откроет ларек по торговле лимонадом.

Джонни был не первым в округе, кто решил продавать лимонад. Прошлым летом его соседка Дженнифер поставила ларек в конце своей улицы, но у Джонни было чувство, что он сможет все сделать лучше. Во-первых, она торговала в ларьке днем, задолго до того, как из города возвращалась набитая людьми электричка. К тому же она работала не каждый день. И если быть честным, ее лимонад из пакета был не таким уж и вкусным. Ларек Дженнифер был скорее антиподом, чем аналогом. Джонни полагал, что его лимонад домашнего приготовления, который он будет каждый день продавать работникам, возвращающимся домой из города, сможет стать хорошим малым бизнесом. Однако два вопроса у него все еще оставались без ответа: «Будут ли идущие с электрички люди останавливаться и покупать лимонад?» И «Сколько они будут готовы заплатить?». Это привело к возникновению двух внутренних убеждений.

— Убеждение первое: спеша домой, люди все же остановятся на пару минут перед моим ларьком, чтобы купить освежающий напиток.

— Убеждение второе: люди не станут скупиться и за стакан ледяного домашнего лимонада заплатят хорошие деньги.

Не осознавая того, Джонни запустил технологию, использование которой мы прописываем предпринимателям, страдающим от нехватки данных, — технологию информационной панели. Он только что прошел первую ступень создания информационной панели, задав верные вопросы о своем начинании. К тому же у него было два интуитивных ответа (гипотезы) на эти вопросы.

— Гипотеза первая: по меньшей мере, десять человек в день остановятся и купят мой лимонад, если не будут торопиться.

— Гипотеза вторая: бутылка колы в магазинчике на другой стороне путей стоит один доллар, и значит, они с легкостью заплатят полтора доллара за стакан моего лимонада.

Он интуитивно верил в эти гипотезы, но у него не было никаких оснований полагать, что они отражают истинное положение дел.

Отвлечемся на минуту от исследовательского процесса Джонни, поскольку именно на этом месте ошибочно останавливается немало предпринимателей. Они воспринимают свои допущения (гипотезы Джонни) как данность. Самые беспечные из них избирают такой наивный способ мышления, когда-то услышав, что «предпринимательство — это упорство, поэтому я понесусь по этой магистрали со скоростью сто шестьдесят километров в час, ведь мой план А безупречен!». Их бизнес — это покореженные машины, лежащие) на обочинах дорог.

Если бы хоть одно из допущений Джонни не оправдалось (если бы меньше людей покупало его лимонад или если бы покупатели думали, что цена в полтора доллара за стакан лимонада просто грабительская) и ему не удалось бы на это без промедления отреагировать, возможно, на этом его бизнес бы и закончился. Когда вы оставляете краеугольные камни нетронутыми, вы подвергаете себя такому же риску. А мы бы предпочли, чтоб вы достигли своей цели.

Формирование информационной панели

Вспомним нашу технологию работы с аналогами и антиподами. На определенном этапе мы исчерпали все возможности получения информации от других компаний. На некоторые из вопросов они дали нам неплохие ответы, и теперь мы можем двигаться дальше. Однако, когда аналоги и антиподы больше не могут сказать нам ничего полезного, у нас остаются внутренние убеждения; каждое из них возникает в результате постановки насущного вопроса, на который мы не можем найти ответа в реальности. Таким образом, как уже говорилось в первой главе, из внутренних убеждений мы формируем несколько гипотез, которые утверждают то, что, как нам кажется, соответствует действительности. Потом каким-то способом мы их проверяем, по возможности экономично и оперативно, и измеряем результаты. Этот процесс — систематическая фиксация внутренних убеждений, вырастающих из них гипотез и результаты их тестирования — мы и называем формированием информационной панели. Ученые делают это во сне. Они начинают с небольшого набора внутренних убеждений, формулируют из них гипотезы и определяют методы измерения результатов.

Информационная панель — систематические записи, с помощью которых вы управляете процессом и отслеживаете его результаты, — представляет собой гибкий инструмент работы с вашими внутренними убеждениями. Благодаря ему вы можете отслеживать вопросы, возникающие по поводу вашего начинания, держа в уме свои допущения (на самом деле догадки). Благодаря ему ваше внимание сконцентрировано на ключевых моментах, а ваше ценное время и ресурсы используются более эффективно для предотвращения основных рисков. Наконец, этот инструмент обеспечивает вам способ реагирования на поступающие реальные данные.

Переход к этапу формирования информационной панели в развитии вашей бизнес-модели подразумевает переход от позиции зрителя — наблюдающего за другими, собирающего информацию об аналогах и антиподах, как поступал Джонни, вспоминая о сомнительных успехах своей соседки, — к позиции исполнителя.

Джонни создает информационную панель для перехода к плану Б

Как мы знаем, у Джонни были кое-какие мысли по поводу ответов, которые он получит на свои вопросы в реальности. Поэтому он решил использовать конкретные показатели для оценки своего успеха (или провала!):

— число покупателей и количество проданных за день стаканов;

— цена, по которой лимонад продается быстрее всего.

В понедельник Джонни поставил на своей улице старый семейный карточный стол и официально вошел в лимонадный бизнес. Он получил довольно интересные результаты:

— по полтора доллара он продал лишь два стакана;

— несколько человек остановились просто поболтать и ничего не купили, а один пожилой мужчина сказал, что полтора доллара за стакан — это слишком дорого: в дни его юности лимонад в киоске стоил всего пять центов.

Увы, надежды Джонни не оправдались. Если он хотел зарабатывать деньги, ему нужно было что-то менять. Вооруженный результатами эксперимента, проведенного в понедельник, он внес в свой план два изменения. Во-первых, в конце улицы он повесил указатели с рекламой «Свежий лимонад». Во-вторых, он снизил цену до 50 центов за маленький стакан и до одного доллара за большой. К сожалению, во вторник лил дождь, но в среду бизнес набрал силу, результатом чего стали шесть проданных стаканов — и пять с половиной долларов выручки. Используя информационную панель, Джонни избавил себя от суровых уроков неудачи, а своих покупателей — от жажды по дороге домой.

Если бы Джонни поступал так же системно, как, мы надеемся, будете поступать вы, формируя свою информационную панель на пути к плану Б, он продолжал бы вести тщательные записи, чтобы в случае необходимости внести промежуточные коррективы. Его записи могли бы выглядеть примерно так, как показано в таблице 2-1.

Таблица 2-1. Возможная информационная панель Джонни

Гипотезы Показа Понедельник, Вторник, Среда, Появившиеся идеи,

тел и фактически фактически фактически требуемые

коррективы

Внутреннее убеждение 1: прохожие будут останавливаться и покупать освежающий напиток

Гипотеза 1: по меньшей мере, 10 покупателей в день

Число покупателей

2 покупателя

Никто не остановился из-за дождя ,

6 покупателей

Высокие цены отпугивают покупателей, они смотрят, но не покупают; нет смысла раскладывать, если идет дождь; похоже, спрос несколько меньше, чем рассчитывал Джонни

Внутреннее убеждение 2: покупатели будут платить высокую цену

Гипотеза 2:

Общий

Общий объем

-

Общий объем

Цена 1,5 доллара

приемлемая

объем

продаж -

продаж - 5,5 дол

слишком высока,

цена - 1,5

продаж,

3 доллара,

лара (1 стакан по

цена в 1 доллар

доллара за

раскладка

цена за ста

цене 50 центов,

выглядит более под

стакан

по ценам

кан-1,5 доллара

5 стаканов по цене 1 доллар)

ходящей

Информационная панель Джонни проста, но отражает основные составляющие обобщенной информационной панели (мы надеемся, вы возьмете эту модель за основу):

— ваши внутренние убеждения; гипотезы, которые вы тестируете; показатели, которые вы используете для оценки результатов;

— результаты тестирования гипотез по окончании одного или нескольких периодов; идеи, которые появились у вас на основании полученных результатов и которые вы будете использовать в принятии решений.

Информационная панель — это не просто лишняя бумажная работа. Это инструмент, помогающий вам формулировать давно назревшие вопросы, с которыми сталкивается ваше предприятие, и отвечать на них. Как будет видно из примеров этой главы, информационная панель должна отражать суть вашего бизнеса, управленческой команды и ваших вопросов. Другими словами, для каждой компании нужна будет своя информационная панель. А информационная панель, которую вы построите до того, как запустите свой бизнес, будет значительно отличаться от той, которая у вас получится после двух лет работы!

Зачем вам нужна информационная панель?

В бизнесе мы обожаем все измерять. В эпоху, когда авторитетные компании страдают от информационной перегрузки, хорошей деловой практикой считается тщательно следить за более мелкими системами показателей для удержания всеобщего внимания на функционировании бизнеса. В конце концов, если это будет измерено, это будет сделано, как говорит пословица. Менеджеры хотят знать, как работают их команды продавцов. Генеральный директор предпочитает оценивать все — от текучки кадров до результатов продаж и банковского баланса — на основе оперативных данных.

С каждым днем компаний, крупных и мелких, в которых эти показатели замеряются и вносятся в отчеты ежедневно, еженедельно или ежемесячно, становится все больше; информационная панель, используемая при этом, не так уж отличается от той, что мог бы подготовить Джонни. Точно так же, как на информационной панели вашей машины или самолета Boeing 777, на панелях этих компаний отражаются наиболее важные показатели их путешествия. Хорошая новость в том, что в большинстве традиционных компаний обработка больших объемов данных требует времени, но, по крайней мере, эти данные существуют!

С другой стороны, предприниматели чаще страдают от обратного — от недостатка данных. Большинству новых предприятий недостает опыта или надежной информации для того, чтобы запустить бизнес немедленно. Делать это, руководствуясь лишь смутными догадками, было бы все равно что лететь в плохую погоду без приборов. Кишор Бияни из Pantaloon (см. главу 1) не был уверен, хорошо ли его индийские покупатели отреагируют на магазин, в котором в прямом смысле слова все разложено по полочкам. Проведя небольшой тест, он увидел, что они никогда не останавливались для покупки, проходя мимо аккуратных рядов товаров! Он тут же организовал свои магазины по-иному, имитируя беспорядок и суматоху традиционных индийских рынков, и продажи пошли вверх.

Бизнесмены уровня Бияни с должным вниманием относятся к тому факту, что, окажись их допущения неверными, их бизнесу придет конец. Если вы не обратили внимания на этот небольшой момент, повторим: начальные допущения — касаются они рискованного стартапа или нового направления в рамках уже существующей организации — обычно оказываются неверными. Тестирование и измерение — вот отличные деловые практики для стартапов. Вы просто не можете себе позволить пренебречь этими приемами.

Цель главы 2: научитесь снова и снова создавать информационную панель

Ключевая мысль этой книги заключается в том, что вам для того, чтобы найти подходящий путь — для потенциальных покупателей, для вас самих, для возможных инвесторов, — необходимо постоянно повторять какие-то шаги. Если в процессе поиска внутренних убеждений и проверки вытекающих из них гипотез у вас все идет гладко, то рано или поздно вы найдете свой путь к плану Б, или В, или Э, который принесет вам успех.

Продельывать это не означает идти наугад — или не использовать какие-либо инструменты. Гибкость и методичное повторение — вот способы обретения предпринимательской нирваны. Информационная панель будет фиксировать результаты тестирования гипотез по

мере их появления, однако значение информационной панели заключается вовсе не в простом ведении записей. Ее основная задача — сигнализировать вам о промежуточных коррективах, необходимых для формирования жизнеспособного плана Б. Кроме этого, вы увидите, что есть у нее и еще кое-какие приемы.

В этой главе мы проанализируем две истории. Первая — о некоммерческой организации, где работа с аналогами, антиподами, внутренними убеждениями и информационной панелью ведется точно так же, как и в мире коммерческих компаний. Вторая — один из тех редких случаев, когда план А изначально сработал, хотя использование информационной панели в дальнейшем показало необходимость перехода к плану Б.

— В истории организации GlobalGiving мы увидим, как работа с аналогами, антиподами и внутренними убеждениями ведет прямо к созданию информационной панели, что помогает анализировать полученные фактические данные. В свою очередь, эти данные — о начальных планах или непредвиденных изменениях рынка — ведут к ясному пониманию того, что необходимо внести изменения и перейти к плану Б.

— Первая информационная панель компании Aggregate Knowledges подтвердила, что, как ни удивительно, план А ведет ее по верному пути. Однако основатель компании продолжал применять информационную панель и вскоре смог обнаружить некоторые неожиданные угрозы и возможности для своего бизнеса.

Кроме этого, через обе эти истории проходят три общих мотива. Первый: сосредоточенность основателей на самых крупных ставках в игре в каждый момент времени. Второй: мы увидим, как их информационные панели со временем менялись и как основатели использовали их для развития своего бизнеса. Третий: основной акцент делался на количественных показателях, хотя некоторые гипотезы по своей природе были скорее качественными. В конечном итоге, хотя качественные показатели важны, единственной возможностью понять, работает ли ваша бизнес-модель, является внимание к цифрам.

История первая. GlobalGiving: вдохновленные антиподом

Заканчивался 1998 год. Деннис Уиттл последние двенадцать месяцев жизни посвятил разработке новой технологии. Всемирный банк¹, где он работал руководителем высшего звена, сражался с бедностью.¹ У Денниса в распоряжении был бюджет в пять миллионов долларов и услуги лучшей консалтинговой компании. Он, его коллега Мэн Курайши и команда профессионалов-разработчиков занимались программой, благодаря которой миллиарды долларов были направлены в Российскую Федерацию для стимулирования экономического развития.

Их действия казались инновационными и успешными. Однако результаты расстраивали и тревожили: Уиттл и Курайши не были уверены в том, что огромные суммы денег, которые они вводили в страну, произвели планируемый эффект или дошли до людей на местах, которым они были больше всего нужны.

Их проблема была не новой: средства, направляемые на крайние нужды определенных

людей, не всегда оказываются там, куда направлялись. Слишком часто их можно обнаружить на личных счетах чиновников в швейцарских банках. По мнению Уиттла, требовался радикально новый подход к делу. Он пригласил Курайши присоединиться к нему и помочь кардинально изменить эти процессы.

Курайши собрал сотрудников, отвечающих за разработку стратегии, и личных друзей из других подразделений банка для мозгового штурма, который длился целый день. Они разделили доску на две части. Слева было написано: «Существующие мировые банковские технологии», справа — «Что с другой стороны?». Слева они написали: «иерархическая система займов; 100 миллионов долларов; два года на обработку данных; двести страниц документации» и тому подобное, справа — «гранты частным лицам; 100 тысяч долларов займов или грантов; два дня на обработку данных; две страницы документации».

Результатом этого процесса, основанного на отстройке от антиподов, стала новая программа Всемирного банка «Рынок идей развития», программа, ставшая важным аналогом для организации GlobalGiving.

Открытие Рынка идей развития дало идею Уиттлу и Курайши

В феврале 2000 года семьсот человек столпились вокруг 270 соединенных стендов в обычно пустынном внутреннем дворике Всемирного банка. Каждый намеревался выставить свою идею борьбы с бедностью на первом аукционе Рынка идей развития. Этих финалистов отобрали из 1130 организаций из более 80 стран, подавших заявки. Предложение должно было быть описано не более чем на четырех страницах, а на презентацию отводилось не более пятнадцати минут.

В финале этого двухдневного карнавала идей Джеймс Вульфенсон, президент Всемирного банка, стоял на сцене и награждал сорок четыре команды, выигравшие в общей сложности пять миллионов долларов. Это был невероятный успех. По словам Уиттла, «Рынок идей развития не только выявил исключительно инновационные идеи и проекты, но также дал возможность обеспечить финансирование в течение двух дней — это просто молниеносная скорость по стандартам Всемирного банка. Это стало радикальной и очевидной инновацией».

Когда церемония награждения завершилась, к Уиттлу и Курайши подошла женщина из Южной Африки. Она сказала громко: «Я не выиграла». Уиттл ответил: «Ну мне жаль, но это соревнование, и выигрывает не каждый». Она возразила: «Говорю вам, моя идея на самом деле хорошая. И если Всемирный банк не станет ее финансировать, это вовсе не значит, что не найдется других, кто ее профинансирует».

Слова этой женщины не давали Уиттлу покоя. Несколько месяцев спустя они с Курайши оставили свои успешные карьеры в организации. Они хотели создать настоящий рынок для финансирования проектов развития, где было бы больше победителей, чем проигравших. Их ждал непростой путь.

Союз Уиттла и Курайши: аналоги

Уиттл и Курайши были абсолютно уверены, что в успехе их нового начинания ключевую роль будут играть дисциплина и точность, присущие коммерческим организациям. Им предстояло собирать финансовые средства, а этим ни один раньше не занимался. Тем не менее их воодушевлял успех аналога — ресурса eBay, — у которого было более 20 миллионов пользователей (сумасшедший успех для онлайн-мира). Создатели добились этого, эффективно соединяя покупателей и продавцов всех видов товаров. Был ли интернет-рынок верным союзником для благородного дела Уиттла и Курайши?

Двое раздумывали, существуют ли организации, у которых они могли бы поучиться. Необычайно успешной была модель благотворительности Heifer International², они использовали традиционные маркетинговые технологии, например прямую почтовую рассылку, и собирали более ста миллионов долларов в год на проекты, стимулирующие самозанятость в развивающихся странах. Но затраты на маркетинг были немалыми, что сокращало объемы финансирования, доходящего до конкретных проектов. Кроме того, не существовало прямой связи между жертвователями и проектами. Heifer был одновременно и аналогом, демонстрируя возможность привлечения большого числа жертвователей, и антиподом, используя затратные методы сбора денег.

GlobalGiving формирует информационную панель и разбирается с ключевыми внутренними убеждениями Уиттлу и Курайши не составило особого труда найти более сотни ярких проектов в развивающихся странах, реализация которых могла бы привести к значительным результатам при небольшом или умеренном вливании финансовых средств. Разумной казалась мысль о том, что, если обеспечить этим проектам известность в крупном сообществе потенциальных жертвователей, деньги потекут туда рекой. Однако их бизнес пока нельзя было назвать проверенным, и, вероятно, было слишком рано основывать фонд для сбора благотворительных пожертвований для их лучших проектов. По этой причине Уиттл и Курайши основали партнерство с некоммерческим фондом Calvert³. Фонд обладал необходимым управленческим аппаратом для принятия пожертвований, вычитаемых из налогооблагаемой суммы жертвующих организаций, — важная инициатива налоговой системы США.

Однако важнейшей проблемой, настоящим внутренним убеждением, которое необходимо было проверить, стал вопрос, смогут ли Уиттл и Курайши использовать Интернет для сбора прямых благотворительных пожертвований на глобальные проекты развития экономически эффективным способом. Этот вопрос распался еще на три:

1. Станут ли востребованные серьезные проекты высокого качества участвовать в работе через Интернет?
2. Будет ли количество прямых интернет-жертвователей достаточным?
3. Как нам следует финансировать и организовывать рынок для достижения финансовой стабильности? Другими словами, есть ли у нас работающая бизнес-модель?

Хотя анализ деятельности аналогов и антиподов уже дал немало информации, существовал лишь один способ ответить на эти вопросы: запустить пилотный сайт и протестировать

несколько гипотез.

Через знакомых в калифорнийской Кремниевой Долине Уиттлу и Курайши удалось связаться с командой разработчиков из Индии, которая согласилась сделать для них простейший сайт. В 2002 году их детище, программа Development Space («Пространство развития»), начало работу с двадцатью пятью проектами. Начальная информационная панель, которую использовали Уиттл и Курайши, приведена в таблице 2-2.2

Несмотря на то что их информационная панель не совсем похожа на ту, что могла появиться у Джонни, в ней представлены все те же элементы: внутренние убеждения, гипотезы, показатели, результаты и идеи. В отличие от гипотез Джонни гипотезы Уиттла и Курайши — к примеру, определение ценности поданных бизнес-планов — качественные по своей природе. Информационную панель можно использовать и для генерирования идей по качественным вопросам. Однако, как и в случае Джонни, очевиден акцент на наиболее важных пунктах, которые определяют жизнеспособность бизнеса в целом.

Говорят факты

К счастью, реакция на создание Development Space была быстрой и положительной. Понемногу стали поступать пожертвования. СМИ также отнеслись к инициативе в целом положительно. Несмотря на это, сложности перевесили все положительные моменты. Результаты работы Development Space показали, что клиентам необходима

Таблица 2-2. Информационная панель для запуска программы Development Space

Требуются маркетинговые мероприятия по привлечению потенциальных жертвователей. Нам нужен план Б!

Будет ли участвовать в про- Как в случае eBay, если - Число жертвователей < 100

грамме достаточное число появится рынок, придут в первые S месяцев

жертвователей? и жертвователи.

3. Как может быть организована Лучшими источниками - Привлеченные средства структура и финансирование капитала будут социаль-

программы для достижения фи- ные и стратегические

нансовой устойчивости? инвесторы.

Казалось, что три миллиона долларов инвестиций от Hewlett-Packard и Международной финансовой корпорации Всемирного банка - вопрос решенный, однако дело не выгорело.

Было привлечено 100 000 долларов сравнительно небольшими долями.

После эпохи бума и краха интернет-бизнеса инвестиционный капитал стал недоступен.

Будут ли решением проблемы благотворительные гранты?

Нам нужен план Б!

Могла бы сработать коммерческая структура, объединенная с фондом-партнером.

Существование интернет-рынка под брендом Development Space и отсылка спонсоров к некоммерческому партнеру для совершения пожертвования создает проблему, связанную с идентичностью бренда и надежностью организации.

Необходима структура, предусматривающая существование объединенного бренда.

Нам нужен план Б!

Источник: GlobalGiving.

уверенность в качестве проектов, представленных на сайте, — прежде всего соответствие законам. Используя опыт eBay, Уиттл и Курайши ввели систему пользовательских рейтингов, которая отлично там работала. Почему жертвователи не могли полагаться на рейтинги других жертвователей, чтобы удостовериться в качестве проекта?

Этому объективно мешали две вещи. Во-первых, закон о борьбе с терроризмом в США, принятый после 11 сентября 2001 года, требовал тщательной проверки благотворительных взносов, чтобы исключить финансирование организаций, имеющих связи с террористами. Во-вторых, прежде чем сделать взнос, жертвователи хотели получить гарантии со стороны третьей авторитетной стороны в том, что проект действительно серьезный. Уиттл объясняет это так: «Люди готовы покупать товары, основываясь на мнении других потребителей, но если они решили пожертвовать денежные средства, то хотят, чтобы в поиске легальных проектов им помогла авторитетная экспертиза».

Было необходимо разработать модель, которая помогла бы оценивать проекты с помощью надежных благотворительных организаций, обеспечивающих проверку перспективности проектов.

Другая гипотеза касалась благотворителей. Опять-таки основанная на опыте eBay, гипотеза заключалась в том, что, если будет рынок, найдутся и жертвователи. Но рынок «вещей, бывших в употреблении», который eBay организовал в Интернете, существовал и до этого в форме тематических объявлений и «гаражных» распродаж⁴, чего нельзя сказать о рынке идей глобального развития.

Общие затраты на программы международной помощи приближались к 100 миллиардам ежегодно; примерно одна четвертая — одна третья часть финансирования обеспечивалась за счет частных жертвователей, компаний и фондов. Однако кроме Heifer International практически не существовало посредников, с помощью которых жертвователи могли бы напрямую участвовать в программах международного развития. И даже Heifer не связывал напрямую индивидуальных жертвователей и конкретных получателей средств.

Идея Уиттла и Курайши заключалась в использовании новой системы взглядов и понятий. Программа Development Space должна была соединять индивидуальных жертвователей с конкретными проектами. Как и организации Heifer, для этого им требовалось потратить немало финансовых и временных ресурсов на информационные и маркетинговые мероприятия для привлечения потенциальных жертвователей. Программа Heifer, на которую возлагали надежды как на антипода, все же больше походила на аналог, хотя и удручающе дорогостоящий.

Наконец команда пришла к выводу, что использование интернет-ресурса Calvert для работы с пожертвованиями создает некую путаницу в покупательском опыте. Действительно, жертвователи чувствовали себя так, будто не знали, куда именно уходят их средства, переведенные на сайт Calvert.

Development Space сталкивается с недостатком финансирования

Дело ухудшалось еще тем, что пузырь интернет-бизнеса лопнул. Финансовые инвесторы вовсе не выстраивались в очереди, чтобы вложить свои деньги в интернет-рынок идей глобального развития. К несчастью, Уиттл и Курайши нуждались в некотором финансовом вливании, чтобы быть полезными для той южноафриканской женщины и для многих других проектов. С тех пор как ее слова отправили их в предпринимательское путешествие, прошло более двух лет.

Сложности могли заставить их сдаться. Но Уиттл и Курайши были намерены идти вперед. Уиттл так вспоминает о том времени: «Хотя наша программа интернет-рынка не стартовала так быстро, как мы ожидали, мы видели, что возможности для этого есть. Мы очень быстро учились и хотели поскорее применить все уроки на практике».

Факты, отраженные на начальной информационной панели таблицы 2-2, говорили громко и отчетливо. Пришло время плана Б.

План Б: Development Space превращается в GlobalGiving

Уиттл и Курайши разработали план Б, который существенно отличался от их начальных идей. В том, что касалось проектной стороны программы, акцент сместился на построение сети поручителей, предполагалось, что поручители будут активно участвовать в выявлении и позиционировании подходящих проектов для рынка идей. Ashoka, чрезвычайно авторитетная организация, занимающаяся выявлением и построением сообществ многообещающих социальных предпринимателей⁵ в развивающихся странах, заявила о своем участии в программе в качестве первого поручителя проектов. Вместе с Ashoka программа получила целую сеть связей, а также доверие, которое делало проекты надежными.

Однако предприятию катастрофически не хватало средств. В этом первоначальные гипотезы оказались дальше всего от реальности. С самого начала свой интерес к программе Development Space проявляла корпорация Hewlett-Packard (HP). Будучи высокотехнологичной компанией, заинтересованной в инновациях и социальной ответственности, HP искала способы, с помощью которых технология могла бы ускорить

экономическое развитие, не считая популярной тогда идеи «преодоления цифрового барьера», то есть предоставления каждому доступа в Интернет. Воодушевленная возможностью использовать Интернет для преобразования системы финансирования идей развития, НР пригласила Development Space стать частью своей корпоративной благотворительной кампании. Это было настоящим успехом, более эффективным способом объединения жертвователей и возможностью избежать затрат ограниченных ресурсов на маркетинг.

Для Development Space пришло время основать собственный фонд, чтобы наконец избавиться от путаницы, возникающей при направлении жертвователей в фонд Calvert Foundation. В это же время компания решает поменять название Development Space на GlobalGiving («Всемирное пожертвование»). Такое же название получает и вновь созданный фонд. Для фонда создается собственный аппарат управления, разрабатываются должные механизмы для обеспечения независимости и соблюдения закона.

Финансовая модель, реализуемая GlobalGiving, основывалась на нескольких компонентах, одним из них была благотворительная поддержка фонда. В это же время Уиттл и Курайши запускают масштабную кампанию по сбору средств, направленную на фонды и значимых частных жертвователей. Несмотря на недостаток средств, привлеченных ими финансов было достаточно для того, чтобы продолжить работу.

Наконец, определенных усилий требовала и начальная технологическая платформа, точнее — созданный скелет. Уиттлу и Курайши требовались более совершенные инструменты для отслеживания и анализа трафика и пользовательского поведения, им требовался новый облик сайта, который был бы более простым и удобным в использовании для потенциальных жертвователей.

Все эти изменения требовали создания новой информационной панели, чтобы подтвердить или опровергнуть новые внутренние убеждения (см. табл. 2-3). Три первоначальных внутренних убеждения остались неизменными, поскольку способность компании привлечь для участия в программе достаточное количество проектов, достаточное число жертвователей и построить жизнеспособную бизнес-модель не удалось проверить в первый раз. Однако на основе данных, полученных с помощью первой информационной панели, были изменены гипотезы для лучшего отражения решений, воплощенных в плане Б организации GlobalGiving.

Таблица 2-3. Вторая информационная панель GlobalGiving

Исправленные Показатели

гипотезы

Вопросы, связанные с внутренними убеждениями

1. Будут ли в конкурсе участвовать серьезные проекты высокого качества?

Сеть авторитетных организации-поручителей будет выявлять привлекательные и качественные проекты.

Количество поданных заявок Масштаб проектов Виды проектов/описания

Поручители проектов будут подтверждать их качество и соответствие законам, создадут сеть, основанную на доверии.

Количество надежных организаций - поручителей проектов Стоимость и надежность проверки предоставленной информации

Жертвователей можно привлекать через компании/ корпоративные партнерства.

2. Будет ли участвовать в программе достаточное число жертвователей?

Количество корпоративных партнерств

Количество жертвователей, привлеченных через партнерства; суммы пожертвований в долларах

3. Как могут быть организованы структура и финансирование программы для достижения финансовой устойчивости?

Основная цель - корпорации и фонды

- Сумма привлеченных средств в долларах

Необходимо создать фонд для сотрудничества с коммерческой организацией со связанным брендом.

- Подходящая ли структура для людей, предоставляющих средства?

- Есть ли возможность принимать частные пожертвования?

- Присутствует ли гибкость в направлении доходов в фонд?

Источник: GlobalGiving.

Результаты

Идеи/реакция

- 300 проентов-участников

< 100 000 долларов (объем финансирования)

- Общественные проекты

Поручители проектов (первой такой организацией стала Ashoka) создали атмосферу надежности; шлюзы открылись. Гипотезы подтверждены!

Необходимо сократить количество проектов для удержания баланса с объемами пожертвований.

Первой в игру вступила Ashoka, за ней последовало еще четыре организации. Проекты готовы для финансирования.

Поручительство - подходящий метод работы. Не требуется последующей проверки благонадежности проектов.

Гипотезы подтверждены!

3-4 ключевых партнерства/ договоренностей с поручителями для формирования атмосферы надежности и массовости

Хорошее средство распространения информации на начальном этапе, однако затраты на удовлетворение требований партнеров и обслуживание слишком высоки, чтобы сделать это долгосрочной жизнеспособной стратегией.

Для выстраивания стратегии работы с жертвователями нам нужен план Б!

Фонды и корпорации принесли менее пяти миллионов долларов.

Длинный торговый цикл. Достижение безубыточности потребует больше времени, чем мы изначально рассчитывали. Большую часть времени и усилий необходимо потратить на привлечение финансов на продолжительный период времени. Здесь также нужен план Б.

Участники процесса согласны со смешанной структурой.

Смешанная структура обеспечивает гибкость, но управление ею усложняется.

ДА

ДА

С запуском нового сайта дела пошли на лад. С поручителем в лице Ashoka шлюзы открылись — отчасти благодаря атмосфере надежности, которую Ashoka принесла с собой. Три сотни проектов заявили об участии так стремительно, что команда временно приостановила прием заявок во избежание нежелательного дисбаланса между количеством проектов-участников и объемом поступающего финансирования. Корпоративная благотворительная кампания НР шла полным ходом, число жертвователей и сумма привлеченных средств резко подскочили вверх, обеспечив такую необходимую психологическую поддержку команде. Возможно, в итоге значительные затраты Neifer на маркетинг остались-таки антиподом!

НР также помогла заинтересовать в участии в программе и другие компании. Вскоре

партнерами стали Visa, Advanced Micro Devices, The North Face и другие. Это позволило расширить изначальную модель открытого рынка с помощью специализированных сайтов конкретных организаций.

Работает ли в GlobalGiving план Б?

Спустя пять с лишним лет после запуска программы Development Space компания профинансировала уже более тысячи проектов; GlobalGiving сформировала развитую сеть поручителей и сильные механизмы обеспечения законности проектов. Поскольку эти цифры не соответствуют предварительным прогнозам, движение набирает обороты, а команда остается преданной своему делу и оптимистичной. Сегодня Уиттл и Курайши смеются над своими первыми гипотезами и над тем, как многому они научились. Важнее всего то, что они продолжают учиться — не только на своем опыте, но и на опыте новых аналогов.

Что ждет GlobalGiving впереди? Самая значимая цель — это формирование увеличивающейся базы жертвователей. Смысл здесь заключается в том, чтобы обеспечить посетителям ресурса такой убедительный опыт, что они просто не смогут не рассказать об этом всем вокруг. Уиттл и Курайши считают, что это возможно с частичной опорой на опыт другого аналога — некоммерческой организации Kiva, которая занимается тем, что направляет микрокредиты от жертвователей на Западе частным лицам в развивающихся странах. GlobalGiving научилась у Kiva двум вещам. Во-первых, люди, делающие пожертвования через Kiva, чувствовали связь с теми, кому они помогают, и молва об этом распространялась вокруг. Умение сотрудников Kiva рассказывать о людях, которым необходимы средства — от булочника из Кабула, которому нужны деньги на покупку новой печи, до рыбороторговца из Кении, который ищет дополнительных поставщиков, — делает каждый кредитный запрос убедительной и увлекательной человеческой историей. Для организации Kiva это умение рассказывать истории является ключом к сердцам и кошелькам жертвователей.

Во-вторых, работа с довольно небольшими проектами позволяет жертвователям чувствовать прямую связь с ними, и это также является ключом к кошелькам потенциальных спонсоров. GlobalGiving, вступая в третий период своего существования, намерена использовать успешные приемы Kiva по полной программе.

К 2008 году GlobalGiving, по официальным данным, удалось собрать 14 миллионов долларов пожертвований от 41 500 человек для 1300 проектов по всему миру. В процессе этого организация сумела создать жизнеспособную бизнес-модель.³ Поддержка благотворителей — ее основной источник финансовых средств. Плюс к этому она получает прибыль с небольших операционных сборов и от компаний, чьих сотрудников она обслуживает. Весьма инновационный способ финансирования предприятия, наметившего изменить мир.

Уроки от GlobalGiving

Опыт GlobalGiving демонстрирует эффективность использования системы, включающей аналоги, антиподы, внутренние убеждения и информационную панель, при запуске смелого социального проекта. Его авторы столкнулись с множеством неизвестных на заре своего

начинания и нашли свой уникальный путь. Не упуская из внимания внутренние убеждения и одновременно с этим меняя ключевые стратегии (новые идеи появились благодаря использованию информационной панели), Уиттл и Курайши преодолели казавшиеся непреодолимыми препятствия и невероятно близко подошли к своей цели — сделать их начинание финансово устойчивым.

Теперь перейдем к двум другим предпринимателям. Их мечты были не менее смелыми, но направленными на абсолютно иную проблему и иную группу потребителей. И их можно назвать счастливыми: их план А сработал с самого начала. Продолжайте читать, и вы узнаете, как их информационные панели помогли им не сбиться с пути.

История вторая. Aggregate Knowledge делает онлайн-открытие

По мнению Пола Мартино, поисковые службы не в состоянии удовлетворить запросы каждого веб-пользователя, в особенности в тех случаях, когда пользователи сами толком не знают, чего ищут. Поисковый сервис Пола Мартино был разработан как раз для подобных случаев.⁴ Он рассуждал так: увлеченность отдельных людей определенными темами (например, тем, что они любят читать) выступает более точным показателем интересов, нежели сформулированные ими самими вербальные запросы.

Он предложил «формативную» концепцию: то, что вы читаете онлайн, формирует более четкое представление о том, с каким человеком вы, возможно, захотите встретиться — с кем-то, кто читает похожие материалы, слушает похожую музыку, любит похожую еду и так далее. По замыслу Мартино, данная технология может предлагать темы или предметы, основанные на поведении других, сходно мыслящих людей. Добавьте к идее родственности интересов концепцию коллективного разума, и пожалуйста — на свет появилось онлайн-открытие.

Аналоги и антиподы АК

В 2005 году Мартино и Крис Лоу, его добрый друг и коллега, основали Aggregate Knowledge (АК). Цель перед ними стояла амбициозная: предоставлять пользователям предположительно релевантную информацию о событиях, медиа и коммерции, основываясь на предыдущих решениях самих пользователей. Если, к примеру, вы искали счет последней игры «Чикаго буллс», служба открытий АК предоставит вам данные о времени и месте проведения ближайших матчей команды и возможности приобрести билеты в первые ряды. Если вы искали, где в Интернете можно купить красное платье, служба АК предложит вашему вниманию другие предметы, которые приобрели люди, заказавшие красное платье. А как насчет пары ослепительных красных туфель? Или наиболее популярных CD с записями сальсы?

В отличие от существующих онлайн-рекомендательных систем система Мартино задействовала коллективный разум всего Интернета, а не только общность интересов отдельно взятой группы одного конкретного сайта.

История рождения АК проста. Лоу и Мартино работали в Tribe, net, онлайн-вом

«племенном» сайте, объединившем социальные сети с группами и списками. Tribe предоставлял данные для поиска наиболее рекомендуемых ортодонтос Сан-Франциско, но не очень справлялся с подбором кандидатов для свиданий. Мартино предположил, что для удачного онлайн-поиска подходящих партнеров нужно подбирать отдельных людей на основании читаемых ими новостей и форумов — функции, которую Tribe в тот момент не исполнял.

Personify Inc., еще один стартап, выступал в роли и аналога, и антипода. Он поставлял аналитическое программное обеспечение, позволяющее компаниям получать представление о поведении клиентов. Идея и команда Personify привлекли значительный венчурный капитал.⁵ Предложение ценности было привлекательным, однако аналитический сервер компании не имел достаточных мощностей. Он мог обрабатывать и выдавать рекомендации только при ограниченном объеме данных. Но при ограниченном объеме данных конечные результаты не всегда являлись достоверными. Вот почему, по мнению Мартино, Personify не обладал достаточной технической мощью для успеха. Сервер АК должен был иметь намного больше возможностей для наращивания.

К счастью, в 2005 году концепция поиска в Интернете новизной не отличалась. Поэтому, анализируя модель выручки своей компании, Мартино и Лоу взяли за основу опыт нескольких аналогов. Во главе списка оказалась Google. Технология и сфера влияния Google доказали возможность осуществления поиска среди миллионов источников и практически мгновенного предоставления результатов. И чем больше становился массив данных, тем больше пользы Google приносила своим пользователям. Компания считалась эталоном поиска в Интернете. И, к великой радости основателей и инвесторов, превратилась в инструмент таргетирования для рекламодателей, которые использовали ключевые слова, чтобы делать онлайн-пользователям релевантные маркетинговые предложения. «Можем ли мы стать второй Google?» — подумал Мартино.

Имелся и антипод под названием Eriphany Inc., помогавший другим компаниям отслеживать и поддерживать клиентов. На собственном примере эта компания доказала, что клиенты не готовы терпеливо ждать длительного размещения программного обеспечения. Eriphany растянула представление инструмента клиентам на несколько месяцев вместо обещанных дней или нескольких недель, и эта ее ошибка привела к падению объема продаж. Ввод в действие программы Мартино не должен был так затягиваться. Тяжеловесная архитектура категорически его не устраивала. Мартино посчитал, что, если он предложит инструмент открытий наподобие Personify, наращиваемый, как Google, и простой, быстрый и недорогой в использовании, в отличие от инструмента Eriphany, то Aggregate Knowledge будет иметь все шансы на успех. Легко сказать, но реально ли сделать?

Внутренние убеждения АК

Решающую роль играли три внутренних убеждения, представленных в информационной панели АК за июнь 2006 года.⁶ Отражая глубокие познания Мартино в науке и технологиях, эта первая из его информационных панелей включала лишь три насущных вопроса и оперировала простым лаконичным языком (см. табл. 2-4).

— Убеждение первое: будут ли B2B-клиенты пользоваться технологией АК на собственных сайтах? Мартино был в этом уверен — внутреннее убеждение, которое изначально не имело под собой никаких оснований.

— Убеждение второе: сможет ли поисковый сервер АК, говоря техническим языком, наращивать мощность? Да, сможет, считал Мартино.

— Убеждение третье: каков оптимальный путь выхода на рынок? Ответа на этот вопрос у Мартино не было.

Убеждение 2: насколько хорошо будет работать АКRE 1.0?

Версия 1.0 имеет привлекательный набор функциональных возможностей

Предлагать основные функциональные возможности, составляющие главную ценность продукта

Инженеры компании трудятся над этим

Наращивание на один миллиард в месяц

Количество совпадений данных

Первые данные превосходят ожидания

Убеждение 3: как мы будем выходить на рынок?

Продавцы или издатели

Комиссионные или модель разделения доходов

Выделить подкласс потенциальных продавцов и издателей, заинтересованных в ценности продукта

Протестировать различные сценарии ценообразования на реальных покупателях

Определены начальные сегменты рынка

Предваряющие дискуссии, обретающие значение только после вторичного отбора

Источник: Aggregate Knowledge.

Если бы эти внутренние убеждения остались непроверенными, Мартино не смог бы с уверенностью сказать, что его технология развивается в правильном направлении, и риск потерпеть неудачу был бы

очень велик. На начальном этапе развития АК он регулярно использовал информационные

панели. И, как мы увидим, руководствовался еще более детальными информационными панелями — естественным следствием очередной серии внутренних убеждений, то и дело возникавших по мере развития компании.

«Для исполнительного директора стартапа систематизирование и учет меняющихся компонентов молодого бизнеса — дело нелегкое. Я фиксировал в информационной панели каждый момент развития, потому что хотел быть уверен в том, что мы тратим свое время и деньги инвесторов на аспекты, определяющие нашу конечную бизнес-модель и успех. Если мы допускаем ошибки, нам стоит об этом знать, и чем быстрее, тем лучше, чтобы откорректировать курс, пока еще есть время», — говорит Мартино.

Второе внутреннее убеждение связано с технологией. Может ли команда разработать продукт, версию 1.0, которая функционировала бы в масштабах Интернета в режиме реального времени? Если нет, идея Мартино отправилась бы на свалку открытий вместе с такими же бесславно почившими в бозе антиподами!

Последнее внутреннее убеждение — стратегия выхода АК на рынок. С каких клиентов им следует начинать? Кто проявит большую заинтересованность в продукте АК: медийные или коммерческие сайты? Кто изъявит желание платить? И сколько? И какова максимальная ожидаемая реализация каждого потенциального сегмента рынка?

Для проверки своей гипотезы о возможности разработки подобной системы и привлечения нужных пользователей Мартино нуждался в парочке известных B2B-клиентов с миллионами уникальных посетителей в месяц и сотнями тысяч транзакций. Если бы в суровых реальных условиях технология не принесла желаемых результатов, ему пришлось бы пересмотреть свой подход. Он убедил двух пробных клиентов — медийную компанию и сайт электронной коммерции — позволить АК провести испытания. Это была первая настоящая проверка АК и первое внутреннее убеждение, получившее подтверждение!

Говорят факты

Мартино дотошно анализировал функционирование АК. Он подсчитывал количество выданных результатов, посещений, просмотров страниц, скорость отображения результатов и прочие показатели. Именно по ним можно было судить об успешности технологии.

Судя по ограниченному набору данных, технология компании теоретически имела потенциал для наращивания. Приятная новость как для технологии АК, так и для ее способности привлекать платежеспособных клиентов. С легкостью найдя пробных клиентов в целевых областях, Мартино предположил, что и медиа, и коммерция прекрасно подойдут в качестве целевых сегментов. Но его ожидали новые проблемы.

Вторая информационная панель Aggregate Knowledge У Мартино возникло два новых внутренних убеждения. Во-первых, было неизвестно число клиентов, готовых платить. Во-вторых, отсутствовало представление об истинном рыночном потенциале. Выдержки из второй информационной панели АК, включающей упомянутые вопросы, приведены в таблице 2-5. При второй попытке в январе 2007 года был использован более

функциональный подход и дополнительные количественные показатели, включая количество потенциальных клиентов в «воронке продаж», количество тестирующих продукт АК, количество платящих клиентов и прочие. Эта новая информационная панель читалась как перечень важнейших задач для ключевых лидеров в отделах маркетинга и продаж. Положения информационной панели на сей раз представляли собой не стратегические внутренние убеждения, а более тонкие нюансы, охватывающие более глубокие проблемы. Показатели, сопряженные с каждой из этих задач, ставили перед функциональными лидерами четкие и измеримые цели.

Вопросы для команды сбыта: сколько проводилось совещаний по сбыту? какова скорость реализации? сколько осуществлено попыток? Если ответы на внутренние убеждения Мартино и Лоу подтвердились бы, тогда команда по сбыту смогла бы генерировать продажи.

Вопросы для управленческого персонала: функционировали ли внутренние процессы достаточно хорошо, чтобы продукт продавался, а клиенты оставались довольны?

Таблица 2-5. Информационная панель Aggregate Knowledge 2 (через шесть месяцев)

Продажи

Гипотеза Показатели Результаты Появившиеся идеи

Воронка продаж Количество привле- $\rightarrow Y$ Процесс в разгаре. В воронке

(Y - потенциальные ченных потенциальных нужная комбинация розничных клиенты) клиентов и медиаклиентов.

Попытки (Z - новые) Количество осущест- $\rightarrow Z$ вляемых попыток

Платящие покупатели Количество клиентов, $< W$

(W - новые) по контракту

Несколько в этом месяце и еще несколько в следующем месяце уже подписаны.

Необходимо установить подходящий временной период для корректировки попыток.

Источник: Aggregate Knowledge.

Опираясь на данные, полученные Мартино и Лоу от антиподов, маркетинговая группа пристально наблюдала за процессом установки продукта, подсчитывая количество дней, которое уходило на размещение программы у нового клиента (не отражено в приведенном отрывке информационной панели АК в таблице 2-5). И поскольку открытие определялось в первую очередь качеством рекомендаций, новая информационная панель четко фиксировала процент соотношения (также не отражено). Как часто B2B-клиент соотносил продажу или щелчок мышкой с рекомендацией, предоставленной Aggregate Knowledge?

Удовлетворенный степенью детализации, которую обеспечивала новая информационная панель в управлении развивающимся бизнесом, Мартино обнаружил другой недостаток. Панель охватывала ключевые функциональные вопросы, но не фокусировала внимание на более масштабных приоритетах компании. В результате Мартино и Лоу приходилось регулярно спрашивать себя, а правильные ли параметры они оценивают.

Наращивание объемов: дерзкий план Б К июлю 2007 года компания АК выросла до сорока сотрудников, доказав, что в состоянии генерировать положительную валовую прибыль при существующих пробных клиентах. Она доказала, что понятие открытия нашло отклик у клиентов в розничной и медийной сферах — как пользователей, так и онлайн-сайтов, где использовалась система открытий АК. Работая сообща, команда АК смогла усовершенствовать и модернизировать свой сервис. Технология работала хорошо и приносила клиентам большие деньги. Ну чем не выигрышное решение!

Патрик Бирн, исполнительный директор Overstock.com, пробного клиента, заметил: «Более 20 процентов всех продуктов, приобретенных на Overstock.com в течение праздничного сезона, были проданы благодаря программе, которую Aggregate Knowledge интегрировала в наш сайт. Нашим клиентам понравилась возможность более широкого выбора, и результаты нас впечатляют: более высокий объем продаж, больше единиц товаров в корзинах, высокая активность и удовлетворенность клиентов».⁷ Мартино, Лоу и их команда разработали и запустили систему рекомендаций, которая помогла Overstock более эффективно продавать свои 800 000 единиц товаров, разместив программу на сайте Overstock буквально за несколько дней, а не месяцев. Вот оно, доказательство успеха!

Имея в своем запасе столько подтвержденных гипотез, АК перешла в режим ускорения. Компания больше не желала быть просто инструментом открытий для отдельных компаний, она стремилась занять место платформы открытий для многочисленных онлайн-бизнесов.

Она мечтала создать огромную базу данных и выпустить на рынок новый продукт, основанный на этой базе. Тогда каждый B2B-клиент компании мог бы пользоваться чужим опытом и получить возможность накапливать собственные данные, которые затем можно было бы превращать в деньги наподобие онлайн-рекламы. Клиенты АК делали бы деньги, продавая друг другу clickstream-данные (данные о пользовательских кликах), а Aggregate Knowledge выполняла бы при этом функции торговой площадки.

Столь мощный прорыв объясняется наращиванием. Мартино и Лоу не собирались останавливаться на достигнутом, они жаждали большего. Вместо того чтобы реализовывать уже получивший подтверждение план, основанный исключительно на предложении товара и ценности, они хотели осуществить более масштабные замыслы. Более всего их заботило развитие. Еще одна информационная панель, уже третья по счету, понадобилась АК для прохождения данного этапа (см. табл. 2-6).

Третья информационная панель АК была посвящена превращению бизнеса и технологии в наращиваемую сеть и платформу. Функциональным руководителям поручили практическую реализацию главных корпоративных приоритетов — вице-президенты по продажам, к

примеру, должны были привлекать компании с масштабными сетями. Данный метод позволял руководителям создавать собственные функциональные информационные панели, работая вместе с командой на уровне конкретных практических задач и давая возможность Мартино и высшему руководству сосредоточиться на ключевых внутренних убеждениях по расширению.

Таблица 2-6. Информационная панель Aggregate Knowledge 3 (через один год)

Коммерческий Количество

сетевой продукт, размещений

размещаемый с ускорением

Реализуется План выпуска товара завершен, идет подбор

персонала, запуск новых мелких и средних сетей открытий, первая версия продукта завершена (вице-президент по технологическим вопросам)

Завершено Подписаны пробные соглашения для ряда

необходимых тестов по сети открытий (вице-президент по продажам)

Соглашения с X мел- Количество кими или крупными сетями сетями открытия

Реализуется Установить друзей, врагов, лучших/худших парт

неров. Сюда относятся анализ и стратегия ведения отчетности (исполнительный директор)

Завершение

конъюнктурной

оценки

Определить

стратегических

партнеров

Источник: Aggregate Knowledge.

Давайте еще раз обратимся к продукту и посмотрим, как третья информационная панель АК отслеживала прогресс компании на функциональном уровне. Будучи лидером группы разработчиков, Лоу наибольшее внимание уделял разработке и внедрению во всей компании процесса управления производством. Процесс этот включал не только кадровое обеспечение

и сотрудничество с остальными отделами, имеющими отношение к продукту, но и стимулирование развития продукта и получения клиентских отзывов. Перечисленные важные задачи были поручены руководителям компании, которые включили их в свои маркетинговые информационные панели, содержащие определенные показатели. Возьмем, к примеру, вице-президента по технологическим вопросам. Его информационная панель отслеживала задания, связанные с последовательностью технологических операций — включая внедрение нового коммерческого сетевого продукта, — и научный подход к проверке скорости, реактивности и гибкости процесса. Мартино больше не нужно было контролировать каждую деталь. Он наблюдал, как команда осуществляет поставленные приоритетные задачи, позволяя руководителям самим разбираться с текущими проблемами. Поскольку мелочи его теперь не заботили, он мог, руководствуясь обновленной конъюнктурной оценкой, более оперативно принимать глобальные стратегические решения. Теперь у него появилась возможность сосредоточиться на новых внутренних убеждениях, относящихся к перспективам сети и новой платформы.

Используется ли план А в Aggregate Knowledge до сих пор?

К концу третьего года существования АК Мартино заметил в информационных панелях кое-что неприятное: группа сбыта не привлекала столько новых клиентов, сколько планировалось, а на ценообразовании негативно сказывалась конкуренция. Он решил уделить девяносто дней непосредственному общению с клиентами. Как оказалось, мало кто из клиентов осознавал прелесть всех возможностей Aggregate

Knowledge, а конкуренты предлагали широкий выбор альтернатив, которые поэтапно удовлетворяли более скромные и неотложные потребности пользователей. Полу был нужен план Б. Он принялся искать новые аналоги (рекламные сети) и антиподы (компании по веб-анализу) и пришел к выводу: изюминка Aggregate Knowledge состоит как раз в том, что компания, обладающая уникальным продуктом, разрешает серьезные проблемы клиентов, направляя каждому пользователю персональное рекламное сообщение. Так появилось его новое внутреннее убеждение. К счастью, благодаря информационной панели Мартино быстро распознал падающий объем продаж и смог своевременно переориентировать ресурсы. Он поступил так, как поступил бы на его месте любой умный предприниматель: принялся тестировать свою гипотезу, используя еще одну информационную панель.

Уроки Aggregate Knowledge

Пример АК показывает, насколько полезной может оказаться информационная панель, даже если она подтверждает, что план А развивается в соответствии с замыслом. Он показывает, что по качественным и количественным данным можно делать выводы о прогрессе, и раскрывает более широкое применение информационной панели.

Об этом мы поговорим позднее. Из данного примера ясно видно, как по мере развития компании развивались и информационные панели АК: от комплексных стратегических вопросов — глобальных внутренних убеждений — до более детализированных критериев работы.

Для Aggregate Knowledge информационная панель представляла собой нечто большее, чем навигационный прибор. Компания использовала ее для установления приоритетов, обеспечения прозрачности для сотрудников и стимулирования необходимого поведения. Каждую неделю Мартино публиковал панель для всеобщего ознакомления. Такой ход имел положительные последствия. Во-первых, все сотрудники получали четкое представление о приоритетах компании. Во-вторых, он инициировал активный обмен мнениями между руководителями.

Мартино также привязал бонусы руководства к результатам по информационной панели, мотивируя лидеров к работе над теми аспектами, которые имели для компании решающее значение. Несмотря на то что специфические задачи периодически менялись, получение ответов обязательно вознаграждалось.

Наконец, история Aggregate Knowledge показывает, как быстро компания движется вперед, когда ее гипотезы попадают в самую точку. Учась на многочисленных примерах аналогов и антиподов, Martino вместе с командой рванул с места в карьер. Информационные панели АК спасли компанию, когда у той возникли проблемы с первоначально успешным планом А. Не будь информационных панелей, проблема длительное время оставалась бы нераспознанной, делая осуществление плана Б невозможным.

Информационные панели и их уроки

Данную главу об информационных панелях мы начали с незатейливой истории о Джонни и примера простой информационной панели, иллюстрирующих основные положения разбираемой идеи. После чего обрушили на вас реальные сложные информационные панели крупных компаний. Отдельное внимание мы хотели бы уделить трем темам, которые, как мы надеемся, четко прослеживаются в книге:

— прямая наводка, которую дает информационная панель;

— видоизменение информационных панелей со временем; акцент на цифрах, хотя и не только на них.

Информационные панели для фокусировки внимания В истории GlobalGiving мы рассказывали, как информационные панели компании пролили свет на необходимость перехода от плана А к плану Б. В противоположность ей информационные панели АК ясно показали, что в течение длительного периода времени компания придерживалась верной стратегии. Каков бы ни был результат, информационные панели помогают предпринимателям, равно как и менеджерам солидных

компаний, сосредоточить время и силы на важнейших вопросах, которые в настоящий момент играют решающую роль для развития компании.

Видоизменение информационных панелей со временем

В обеих историях данной главы мы видели, как менялись панели в результате выводов, которые делались на основе содержащейся в них информации. Можно утверждать, что стандартного вида для панелей не существует: в каждой компании в каждый конкретный момент времени они будут различаться. Их составление — настоящее искусство, их использование — целая наука.

Акцент на цифрах

Данная книга посвящена освоению более эффективных бизнес-моделей и переходу к плану Б, который, как мы видели на примере GlobalGiving, лучше плана А. Упомянутый переход по сути своей — задача, подлежащая количественной оценке, как станет совершенно очевидно из последующих глав. И хотя некоторые элементы большинства информационных панелей описывают качественные моменты, вы многое потеряете, если добрая часть ваших гипотез не будет являться количественной по своей природе.

Наконец, мы надеемся, что из представленных в настоящей главе историй вы извлекли еще одну порцию полезных знаний, которые позволят получить максимум от информационных панелей. Эти знания заключаются в трех аспектах, имеющих решающее значение:

- качество вопросов, которые вы задаете для определения своих внутренних убеждений;
- как вы используете данные;
- скорость, с которой вы переходите к следующим этапам.

Пробная попытка Джонни доказала ошибочность его гипотез. На следующий день он внес коррективы, и лимонадный бизнес сразу пошел в гору.

Из всего сказанного должно быть понятно, что внутренние убеждения определяются качеством вопросов. Какие проблемы компании заставляют вас нервничать и мешают спать по ночам? Что бы вы хотели знать из того, что еще не знаете? Какие из сделанных вами предположений могут оказаться неверными? Какая информация подтолкнет вас к иному выводу, отличному от того, которым вы руководствуетесь в настоящий момент? Ваша информационная панель должна охватывать все эти важные вопросы — ваши внутренние убеждения.

Манера формулирования и проверки этих вопросов зависит от корпоративной культуры и контекста ситуации. Если вы на начальном этапе, как GlobalGiving и Aggregate Knowledge, многие вопросы являются основополагающими: осуществима ли ваша идея технически и имеет ли она какую-либо ценность на рынке? По мере роста и развития компании вы отталкиваетесь от этих вопросов для дальнейшей корректировки плана и достижения еще большего успеха. Они помогают сконцентрироваться на нужном рынке и рыночных сегментах, предпочтениях клиентов, правильных каналах сбыта, партнерах, финансовой модели и так далее. Во всех этих случаях стоит вам подтвердить или опровергнуть внутренние убеждения, как сразу появляются новые.

Группа Всемирного банка — пять организаций, целью деятельности которых является оказание финансовой и технической помощи развивающимся странам. Собственно Всемирный банк организуют Международный банк реконструкции и развития и Международная ассоциация развития. В группу входят также Международная финансовая корпорация, Многостороннее агентство по гарантии инвестиций, Международный центр по урегулированию инвестиционных споров. Основу деятельности Всемирного банка составляет Международный банк реконструкции и развития. Штаб-квартиры всех пяти организаций расположены в Вашингтоне, США. Прим. пер.

Heifer International — международная некоммерческая организация, занимающаяся борьбой с голодом и бедностью. Ее стратегия заключается в том, чтобы делать миллионам семей подарки, связанные с источником пропитания (скот, семена, деревья, обучение), а не просто на некоторое время облегчать трудности. Миссия организации — дарить людям уверенность и надежду. Прим. пер.

Calvert Investments — инвестиционная и управляющая компания, оказывающая услуги компаниям-инвесторам, финансовым посредникам и их клиентам, а также работающая с пенсионными планами. Прим. пер.

«Гаражные» распродажи — распространенная в США традиция, неформальная распродажа ненужных в хозяйстве вещей при переезде или необходимости освободить комнату для будущего ребенка. Обычно продаваемые вещи с ценниками располагаются в гараже или во дворе дома. Такие мероприятия — сезонные развлечения для жителей небольших городов, возможность купить нужную вещь по привлекательной цене. Прим. пер.

Социальное предпринимательство — деятельность, направленная на решение или смягчение социальных проблем, которая характеризуется следующими признаками: социальное воздействие, инновационность, самокупаемость и финансовая устойчивость, масштабируемость и тиражируемость, предпринимательский подход. Прим. пер.

Вопросы и ответы от Джона и Рэнди

Наверное, в этот момент у вас в голове крутятся вопросы о том, как использовать информационные панели в своем новом — или старом! — предприятии. Вот два вопроса, которые сразу приходят нам на ум:

— насколько строго должна быть оформлена панель? должен ли я включать все указанные элементы?

— каково значение информационной панели для бизнес-планирования? Судя по приведенным примерам, контрольные цифры, обычно содержащиеся в бизнес-плане, проявляются с течением времени.

Насколько строго должна быть оформлена информационная панель?

В примерах, приведенных в настоящей главе, были представлены информационные панели, отличающиеся по степени формальности. Панели GlobalGiving больше соответствовали образцу Джонни в таблице 2-1, являющемуся в каком-то смысле хрестоматийным примером. В нем приводились конкретные вопросы по внутренним убеждениям, несколько конкретных гипотез на каждый из них и четко сформулированные показатели, по которым оценивается прогресс. Последние два столбца отводились для результатов и, что немаловажно, выводов о значении этих результатов и дальнейших действиях.

Панель Aggregate Knowledge была менее строгой, но не менее скрупулезной в определении ключевых вопросов на каждом этапе развития компании.

Нет единого правильного ответа на то, как следует составлять панели в вашей компании, но эти два примера раскрывают диапазон их эффективного использования.

Приведенные информационные панели также различаются и по манере представления внутренних убеждений. Одни компании воспринимают их как вопросы, требующие ответа, и формулируют их соответствующим образом. Другие определяют их как предположения или неподтвержденные мнения и формулируют их описательно. Оба подхода приемлемы — выбирайте тот, что удобнее для вас.

Что делать с бизнес-планированием?

Мы вернемся к этому вопросу более подробно в последней, девятой, главе. Но на данном этапе должно быть понятно, что подробный бизнес-план сослужил бы плохую службу таким

компаниям, как GlobalGiving и Aggregate Knowledge. Причина в том, что подробный план только усложнил бы актуальные вопросы и сместил фокус с приоритетных задач. Прогнозирование доходов — все равно что деление шкуры неубитого медведя. В случае с GlobalGiving без точного знания

о том, какую форму примет бизнес, теоретические подсчеты расходов — бесполезная трата времени.

В каждом из этих двух случаев информационные панели помогли командам определить внутренние убеждения, которые могли либо спасти, либо похоронить компанию. В результате команды пустили свои драгоценные ресурсы и скудные временные резервы на решение имеющихся проблем, прежде чем брать очередные препятствия.

Истории GlobalGiving и Aggregate Knowledge подводят нас к еще одному ключевому аспекту, для которого информационные панели особенно хорошо подходят: формированию основанной на фактах бизнес-модели, экономические показатели которой будут расти. На наших глазах менялась концепция бизнеса GlobalGiving, делая поиск источников финансирования все более успешным. Мы видели, как увеличивающееся количество информационных панелей АК обеспечило объективное доказательство того, как быстро можно завоевывать клиентов, а также целого ряда других вопросов, которые определяют разницу между успешным бизнесом и банкротством. Подобного рода знания легко переводятся в цифры, а цифры не слова — это язык любой корпоративной бизнес-модели.

Что дальше?

Процесс формирования жизнеспособной бизнес-модели — плана А, плана Б или плана Э — в разгаре; фундамент для него заложили аналоги, антиподы, внутренние убеждения и информационные панели.

В последующих главах мы обратим внимание на содержание, благодаря которому любая новаторская бизнес-модель расцветет пышным цветом. Мы поближе познакомимся с пятью элементами бизнес-модели:

- выручкой;
- валовой прибылью;
- эксплуатационными расходами;
- оборотным капиталом;
- инвестициями.

И узнаем, как продвигается лимонадный бизнес Джонни.

Как мы еще увидим, будь то на ранних или поздних стадиях развития компании, создание бизнес-модели, которая может превратить вашу идею в очередной eBay или Amazon — или прочную компанию в агрессора, подрывающего целую сферу, — означает сочетание и сопоставление аналогов и антиподов, а также определение и анализ внутренних убеждений

и составление информационных панелей с целью внесения промежуточных корректив по мере появления новых данных.

Содержание — источник жизненной силы любого бизнеса; каналы, по которым поступают денежные средства, создающие ценность для клиентов, акционеров и всех прочих. И — если будете грамотно их использовать — для вас в том числе!

Глава 3

Воздух, пища и вода

Модель выручки

Когда мы оставили Джонни Тарта во второй главе, он уверенно восседал в своей лимонадной палатке с исправленными ценами и обновленными указателями. Семья Джонни оказывала ему огромную поддержку, помогая маневрировать между подводными камнями предпринимательства. Его мать не поленилась лишний раз сходить в магазин за дополнительной партией лимонов, сахара и бумажных стаканчиков. К обеду четверга, когда температура превысила отметку в 30 °С, прохожие знали, где его искать. Разумеется, им очень хотелось пить. А в пятницу Джонни подсчитал выручку: 18,75 долларов! Не так уж плохо для четырех коротких периодов ежедневной продажи (не забывайте, во вторник шел дождь!).

Определение модели выручки

В известной иерархии потребностей Маслоу воздух, пища и вода располагаются у основания пирамиды, воплощая собой наиболее примитивные жизненно необходимые потребности.¹ Выручка для любого бизнеса — и для любой другой организации — то же, что воздух, пища и вода для людей. Без выручки бизнес гибнет, как без воды погибает растение. Как заметил гуру менеджмента Питер Друкер, если клиенты не перечисляют тебе деньги, то и бизнеса у тебя нет.²

Под выручкой мы подразумеваем денежные поступления от клиентов в обмен на продаваемые товары или услуги. Клиент — тот, кто платит за то, что вы продаете.

Во введении мы кратко обозначили пять элементов бизнес-модели любой компании, которые в своей совокупности определяют ее дальнейший успех и процветание. В главе 3 мы знакомимся с первым из них.

Как показывает наш опыт, наиболее вероятной причиной провала плана А является слишком малое число клиентов, достаточно быстро, в достаточном количестве или в достаточно больших объемах платящих вам деньги, которые удерживают ваш бизнес на плаву. Итак, наше изучение пяти элементов бизнес-моделей мы начинаем со знакомства с моделью выручки. В частности, мы рассмотрим шесть ключевых вопросов, составляющих базу любой модели выручки:

1. Кто будет покупать?
2. Что они будут покупать?
3. Какие проблемы покупателей вы решаете или какие незабываемые впечатления им дарите?
4. Как быстро, как часто и в каком объеме они будут покупать?
5. По какой цене они будут покупать и каким образом платить?
6. Каковы усилия и затраты с вашей стороны?

Анализ перечисленных вопросов — это не бездумное заполнение анкеты. Каждый из них требует фактов, показывающих вам и остальным, из каких источников и почему к вам поступают денежные средства. Но умные люди прекрасно понимают: если ваш единственный источник денежных поступлений — инвесторы, а не клиенты, вы вряд ли сможете заполучить каких бы то ни было инвесторов.

Чтобы дать ответы на эти вопросы — подкрепленные фактами, а не надеждами, — мы рекомендуем следовать процессу, описанному в главах 1 и 2. Для этого необходимо установить соответствующие аналоги

и антиподы; определить внутренние убеждения применительно к модели выручки, основанные на перечисленных выше вопросах, на которые аналоги и антиподы не дали удовлетворительных ответов; для проверки гипотез составить информационные панели, призванные подтвердить или же опровергнуть предположения. Зачем все это нужно делать? Без прочной фактической базы для дальнейшего функционирования вашего предприятия у вас нет ничего, кроме карточного домика, набора внутренних убеждений, ни одно из которых не получило убедительного подтверждения. Если жизнь в карточном домике соответствует той степени риска, который вы готовы нести, — что ж, удачи. Но большинство инвесторов вряд ли уделят вам хотя бы минуту своего времени.

Что если вы не в состоянии определить аналоги или антиподы для запуска данного процесса? Отсутствие руля не есть хорошо — мы категорически против этого. Но если вы оказались именно в такой ситуации, тогда вам всего лишь предстоит доказать или опровергнуть больше внутренних убеждений. Перечисленные выше вопросы облегчат вам формулирование внутренних убеждений, а составление информационных панелей поможет их разрешить.

Цель главы 3: разработайте модель выручку которую одобряют платящие клиенты

Клиенты не особенно охотно расстаются с заработанными тяжелым трудом деньгами, делая это только если предлагаемые вами товары и услуги решают для них какие-то проблемы (то есть если вы предлагаете более экономичный автомобиль, птичью кормушку с защитой от белок, огнезащитную маску для пожарных — да что угодно) или доставляют клиентам

истинное удовольствие, впечатления, превосходящие все испытанные ранее. Чем острее, экстреннее или сложнее проблема или чем ярче впечатления, тем выше вероятность разработки действенной модели выручки. Перед вами стоит задача: вскрыть проблему клиента, которую вы можете устранить, или обеспечить ему незабываемое удовольствие и заработать на этом деньги. Наша задача

в данной главе — помочь вам в этом деле: выстроить жизнеспособную эффективную модель выручки, при которой клиенты платят.

Чтобы решить стоящую перед нами задачу, мы изучим примеры трех компаний. Каждый иллюстрирует один или несколько вопросов по модели выручки, обозначенных выше.

— В случае с Google модель выручки совсем не относилась к непосредственным приоритетам основателей. По большому счету в ранний период у компании вообще не было выручки. У Google насчитывалось множество пользователей, но ей не доставало клиентов — тех, кто платит, помните? История Google показывает, как процесс «аналог — антипод — внутренние убеждения» в конце концов вскрыл острую проблему клиентов — адресные рекламные объявления для рекламодателей, — благодаря чему из лучшего в мире поискового сервиса компания превратилась в одну из лучших в мире машин по зарабатыванию денег.

— Компания Silverglide Surgical Technologies, расположенная в Боулдере, штат Колорадо, с самого момента основания имела разработанную модель выручки. Однако ее план А не привлекал клиентов. История Silverglide показывает, сколькому можно научиться, если попросту сосредоточиться на более узком целевом рынке, не пытаясь угодить всем и каждому, и анализировать отзывы клиентов. План также показывает, каким образом переход от плана А к плану Б — в результате работы с ключевыми внутренними убеждениями посредством тестирования гипотез и составления информационных панелей — дает ответы не на один, а на несколько вопросов по модели выручки.

— Иногда модели выручки морально устаревают, в особенности когда продукты, под которые они разработаны, легко копируются или подделываются. Модель выручки, которой руководствовалась Shanda Interactive — китайская компания, лидер в области разработки интерактивных игр, — начала давать сбои после примерно четырех лет работы. Удобно, конечно, подражать аналогам, но подражание может выйти боком.

Если вы кого-то копируете, то и другие могут копировать вас. Что если произойдет нечто подобное и ваши продукты перестанут интересовать клиентов? История Shanda показывает, что абсолютно новая модель оплаты, предлагаемая клиентам, в состоянии оживить модель выручки.

Так же как и большинство стартапов, эта тройка проходила через одинаковый болезненный переходный обряд. Во-первых, они осознали, что первая модель выручки не генерирует достаточно денег, чтобы остаться в бизнесе. Во-вторых, после систематического анализа удачных и неудачных решений, поиска новых аналогов и антиподов и формулирования и разрешения новых внутренних убеждений они разработали более тонко настроенную и эффективную модель выручки.

История первая.

План А Google: кому нужна выручка?

История перехода от плана А к плану Б компании Google сегодня практически у всех на устах. В момент зарождения Google ее основатели не собирались работать с рекламодателями. Эволюция компании от плана А — без модели выручки — до чистой прибыли 4,2 миллиарда долларов в 2007 отчетном году демонстрирует нам метаморфозу, законы появления которой на свет обязаны постичь любой честолюбивый предприниматель и любой менеджер, мечтающий подняться по карьерной лестнице в крупной компании.³

Интернет-бум положил начало эпохе поисковых систем. Поисковые системы были (и продолжают являться) для Интернета тем же, чем десятичная система Дьюи стала для американских библиотек начала XX века. В середине 1990-х годов существовало множество поисковых систем: Magellan, Infoseek, AltaVista, Yahoo!, Excite и HotBot, и это лишь краткий перечень. Каждая из них расхваливала свой оригинальный способ поиска информации в Сети. Перечисленные поисковые системы устраивали большинство пользователей. Правда, Сергей Брин и Ларри Пейдж в их число не входили.

В 1997 году Брин и Пейдж работали над докторскими диссертациями в Стэнфордском университете. Они оказались в самом центре Кремниевой Долины в наиболее бурный со времен золотой лихорадки период в калифорнийской экономической истории. Пейдж и Брин вознамерились создать более эффективную поисковую систему, относясь к задаче скорее как к научному проекту, а не как к предпринимательскому начинанию. Эта идея отражала их страстное желание организовывать и предоставлять веб-пользователям релевантную и полезную информацию по любой теме в простой и удобной манере. Задача не из простых!

На следующий год вместе с несколькими другими приятелями по Стэнфорду они разработали новую поисковую систему, призванную заменить популярную тогда AltaVista. «Нам предстояло разрешить несколько проблем, и одна из них — релевантность. Как нам определить, связана ли веб-страница с вашим запросом? Далее, хотя релевантными могут быть многие результаты, какие являются наиболее уместными и полезными?» — рассказывает Брин.⁴ Их поисковая система отличалась за счет использования нового алгоритма ранжирования под названием PageRank — игра слов, основанная на фамилии Ларри Пейджа. Этот алгоритм оценивал важность или релевантность результатов поиска и отображал результаты по степени значимости. С помощью PageRank «лучшие ответы» оказывались вверху страницы. К каждому результату Пейдж с командой добавили краткое описание, а также выделили жирным шрифтом ключевые слова и термины — и пожалуйста, на свет появилась Google. «Они не помышляли о компании, — вспоминает стэнфордский профессор Терри Виноград, — но действительно хотели усовершенствовать процесс поиска».⁵ Тем самым они разрешили проблему — удобный и быстрый поиск самой различной информации, — о существовании которой клиенты даже не подозревали.

Результатом их работы стала отличная поисковая система, изначально доступная лишь ограниченному числу пользователей, преимущественно аспирантам из Стэнфорда. Благодаря сарафанному радио и незначительному объему бесплатной рекламы поисковая система Google получала все более широкое распространение. К началу 1999 года Google обрабатывала примерно сто тысяч поисковых запросов в день. Однако, как и любая другая идея, поисковая система требовала финансовых вливаний. По мере роста ее популярности Брину и Пейджу приходилось наращивать аппаратное оборудование. А для этого требовались солидные денежные средства.

План А Google оказался гениальным научным решением, которое пользовалось популярностью и разрабатывалось талантливыми людьми. Но не приносило ни цента прибыли. Пользователей насчитывалось великое множество, но ведь клиенты, которые платят деньги, — это совсем другое дело. Ни одно предприятие — коммерческое или некоммерческое — не в состоянии долго существовать без денежных вложений.

План Б Google

К счастью для Брина и Пейджа, две венчурные компании из района залива Сан-Франциско разглядели в Google проблеск гениальности. Каждая из них вложила по 12,5 миллиона долларов. И хотя 25 миллионов — солидный куш, основатели Google понимали, что этих денег не хватит надолго. А инвесторы спонсировали их в надежде, что молодые люди в ближайшее время разработают план для извлечения выручки, достаточной хотя бы для покрытия расходов, а в будущем и того больше.

Пользователи давным-давно привыкли пользоваться интернет-поиском совершенно бесплатно. Но если не пользователи, кто же тогда может стать платящим клиентом Google? Ответ на данный вопрос необходимо было найти как можно скорее.

Первая попытка Google по разработке плана Б предполагала лицензирование поисковой системы другими интернет-компаниями. Основатели Google верили, что такие компании будут платить за расширенный поиск — важное внутреннее убеждение. Google обратилась к Yahoo! и Red Hat, которые дали разрешение на размещение поисковой системы на своих сайтах. В 1999 году доход Google составил всего лишь 220 000 долларов, а убытки — 6,1 миллиона.⁶ Хотя с появлением

дохода дела у компании начали идти на поправку, у нее до сих пор не было модели выручки, которая покрывала бы расходы управления растущим предприятием. Внутреннее убеждение не дало ожидаемых результатов, и все шесть пунктов модели выручки оставались в подвешенном состоянии.

Вредительский план В?

Осознав, что модель лицензирования приносит минимальный доход, команда Google принялась за поиски более подходящих клиентов. Кто еще готов платить? Может быть, рекламодатели, чью проблему могла разрешить технология Google, а именно: отыскать способ предлагать онлайн-потребителям адресную рекламу? Может, именно они и были теми клиентами с острой проблемой, от которой их мог избавить Google! Новое внутреннее убеждение, получи оно подтверждение, сладкой музыкой отзовется в ушах инвесторов. Однако для основателей Google подобный ход казался переходом на темную сторону и сделкой с дьяволом. Google с самого начала воспринимала рекламу как зло (см. пункт «Можно ли считать план В вредительством?»). Брин и Пейдж всегда были категорически против рекламы в своей поисковой системе. Но в условиях острого дефицита денежных средств им пришлось признать, что реклама вполне может оказаться самым эффективным средством привлечения финансов. Эти поступления покрывали бы растущие расходы на обслуживание самой быстро растущей в мире поисковой системы — еще одно внутреннее убеждение, которое могло бы перерасти в еще более прибыльный план В.

Можно ли считать план В вредительством?

В конце 2001 года совет директоров Google назначил Эрика Шмидта первым исполнительным директором компании. В интервью CNN Money в 2005 году Шмидт вспоминал свое первое знакомство с девизом «Не навреди»: «На одном из собраний кто-то из инженеров заметил: “От этого будет один вред”. Разговоры прекратились, но потом

присутствующие стали оспаривать его утверждение. В конечном счете мы решили отказаться

от предложения. Потому что оно могло принести вред». Подобные разговоры то и дело возникают в разных уголках компании, в которой «Не навреди» является основополагающим принципом.*

В 2004 году Сергей Брин и Ларри Пейдж еще шире развили тему вредительства в своем «Письме от основателей»:

Не навреди. Мы свято верим, что в более отдаленной перспективе эта компания принесет миру немалую пользу, даже если для этого нам придется отказаться от краткосрочной выгоды. Это важный аспект нашей культуры, который разделяется всеми нашими сотрудниками.

Пользователи Google убеждены, что наши системы помогут им в принятии важных решений медицинского, финансового или иного характера. Результаты нашего поиска - лучшее из того, что мы можем предложить. Они непредвзяты и объективны, мы не взимаем плату за них, за добавление или за более частое обновление. Мы также размещаем рекламу, которую изо всех сил стараемся сделать релевантной, и отделяем ее от самих результатов. В этом плане мы подобны серьезным газетам, в которых четко разделены рекламные и информационные материалы и рекламодатели не оказывают влияния на содержание статей. Мы считаем, каждый имеет полное право получать доступ к важной информации и исследованиям, а не только к проплаченным данным.”

Но Google еще предстояло придумать, как зарабатывать деньги на рекламодателях, поэтому Брин и Пейдж обратились за идеями к аналогу. Вдохновленные примером Overture Services, предоставлявшей ссылки на платной основе, Google внедрила в свой поиск идею платных результатов. (Впоследствии Overture возбудила судебный иск против Google, которую обвиняла в использовании запатентованных ею технологий. Использование аналогов — это хорошо, но будьте осторожны с патентами!) Когда пользователь искал информацию, на странице с результатами поиска появлялись релевантные рекламные объявления, и за каждый повтор с рекламодателей взималась определенная плата. Впоследствии (план Г) Google переключился на модель «оплата за клик».

* The 70 Percent Solution Google CEO Eric Schmidt Gives Us His Golden Rules for Managing Innovation. CNN Money, November 28, 2005. http://money.cnn.com/2005/11/28/news/newsmakers/schmidt_biz20_1205/.

** http://investor.google.com/ipo_letter.html.

Но в отличие от Overture рекламные объявления Google появлялись в порядке ранжирования, при этом наиболее релевантная реклама размещалась вверху страницы. Твердо придерживаясь своих принципов, еще одного внутреннего убеждения, Google не допускала размещения рекламы на заглавной странице и не использовала непривлекательные, отвлекающие внимание рекламные баннеры. Компания в обязательном порядке оповещала

пользователей о том, какие из выданных результатов являются проплаченной рекламой, а какие нет (то есть чисто информативными). «Объективные результаты поиска и рекламные объявления с коммерческим подтекстом разделяет огромная толстая стена, — говорил Брин. — в Google результаты поиска нельзя купить или проплатить».7

Google придумала простой и удобный способ регистрации рекламодателей. Он автоматизировал процесс, что привело к снижению эксплуатационных расходов. Автоматизация к тому же обеспечила доступность процесса, позволив воспользоваться услугами Google мелким компаниям, которых в любой экономике подавляющее большинство. После регистрации рекламодателей их реклама появлялась практически мгновенно. Объединив наилучшие компоненты от алгоритма PageRank и аналога Overture, Google наконец проложила дорогу к модели выручки, которую ждал оглушительный успех.

Как выяснилось впоследствии, в выигрыше оказались все. Рекламодатели пришли в восторг от по-настоящему адресного, эффективного средства размещения рекламы. Немалую выгоду извлекли и пользователи, на чьи экраны компьютеров почти моментально выводилась не только релевантная информация, но и релевантные рекламные объявления с указанием точных источников. К середине 2000 года Google обрабатывала 15 миллионов поисковых запросов в день. 2001 год стал первым прибыльным годом Google, чья выручка составила 86,4 миллиона долларов, а прибыль — 7 миллионов. К 2002 году объем выручки увеличился до 439,5 миллиона, а прибыль — до 99,7 миллиона.8

Google жаждет большего В 2002 году дела у Google складывались вполне неплохо: выручка значительно превосходила расходы, основатели купались в миллионах. Почему бы не остановиться на достигнутом? Возможно, такими компаниями, как Google, изыскивающими все новые способы получения прибыли, движет лишь алчность? Вовсе нет. Место в авангарде обеспечивает проч-, ную позицию. Чем лучше вы в своем деле, тем труднее остальным копировать ваш продукт или превзойти ваши достижения. Чем шире сфера вашего влияния на рынке, тем сложнее конкурентам вас обогнать.

Итак, Google снова переработала свою модель выручки. Кто еще готов платить за ее умение добывать информацию и обширную базу рекламодателей? Компания обратила пристальный взор на компании, отображенные на их собственных страницах с результатами. Сайты этих компаний нередко предлагали собственный поиск. Может быть, попробовать встроить поисковую технологию и ссылки на рекламодателей Google в сайты других компаний?

TripAdvisor, онлайн-сообщество путешественников, предоставляющее сведения и отзывы пользователей о гостиницах и туристических достопримечательностях по всему миру, в числе первых разглядело скрытый в этой идее потенциал. Вот как это выглядело. Предположим, к примеру, мы собираемся свозить наших супругов в Грецию на неделю, чтобы отдохнуть и сообща поработать над книгой (отличная идея, как выяснилось потом, жаль только, что она осенила нас слишком поздно!). Пока мы штудируем сайт TripAdvisor по ключевому слову «Санторини», на экран выводятся десятки гостиниц и отзывов вместе с несколькими адресными, оплаченными рекламными ссылками, предоставленными Google. И если мы решим кликнуть на рекламу гостиниц типа «постель и завтрак» в Греции, Google получит оплату от спонсоров-реklamодателей. TripAdvisor и Google поделят деньги.

Насколько эффективной являлась новая модель выручки, основанная на партнерстве? В 2003 году объем продаж Google вырос до 1,5 миллиарда долларов, в три раза превысив прошлогодние показатели по выручке,

при скромном увеличении прибыли до 105,6 миллиона. К 2004 году, по словам хроникера Google Дэвида Вайза, «большая часть роста и половина объема продаж обеспечивались растущей сетью сайтов, содержащих рекламные ссылки, предоставляемые Google».9 Google продолжала вносить коррективы в модель выручки и к 2006 году преодолел отметку в 6 миллиардов долларов по выручке и 1,5 миллиарда по прибыли.10

Уроки от Google

Господство Google, завоеванное всего за десять лет, — классический пример нежелания почивать на лаврах и стремления к неустанному поиску более эффективных путей генерирования дохода с новыми моделями выручки. История Google показывает, как ее ключевой аналог, Overture, помог компании вскрыть острую проблему клиентов — более адресные рекламные объявления для рекламодателей, — тем самым превратив ее в компанию, чья высокая репутация не ограничивалась статусом самого быстро растущего в мире поискового сервера.

История Google показывает, что если нам очень-очень повезет, то некоторое время мы можем вообще обходиться без модели выручки! Hotmail, MySpace, Facebook и прочие неизбежно придут к таким же заключениям. Правда, это рискованный путь, и те, кто его выбирает, рано или поздно заканчивают его в кювете. Если у вашего бизнеса не занято место за столом выручки и денежного потока, то, как только смолкнет музыка, игра для вас будет закончена. В определенный момент выручка от платящих клиентов становится обязательной.

История Google также преподносит нам несколько общих уроков.

Мы видели, что на каждом этапе развития ее основатели руководствовались единой целью — организацией информации, содержащейся в мире, открывая к ней доступ для всех желающих, — и ключевой ценностью «не навреди».11 Четкое представление о смысле существования вашей компании и ценностях, которым вы планируете следовать, дает возможность в приближении изучить альтернативные варианты текущих и будущих моделей выручки.

Наконец, мы упомянули о том, что многими своими достижениями Google обязана активному внедрению инноваций. И не только на самом верху или при разработке новых, оригинальных продуктов. Инженеры Google имеют право посвящать 20 процентов своего рабочего времени проектам по собственному усмотрению. Благодаря этой возможности появились многие сегодняшние предложения Google: Google News, Google.org (помогает Американскому центру по контролю и предотвращению заболеваний отслеживать эпидемии гриппа), Froogle и Gmail. И это далеко не полный перечень. Большинство компаний не утруждает себя делегированием такой важной задачи, как поиск новых способов, новых моделей выручки, побуждающих пользователей или клиентов (в случае с Google — рекламодателей) расставаться со своими деньгами в вашу пользу. Сколько компаний имеет

мужество предлагать сотрудникам тратить 20 процентов рабочего времени на разработку инноваций, не входящих в их должностные обязанности? Ваша компания входит в их число?

В отличие от Google наша следующая компания с первых же дней своего существования рассчитывала на выручку. Но готовы ли были клиенты расставаться с деньгами? Поначалу ситуация складывалась не слишком обнадеживающе.

История вторая.

Silverglide Surgical Technologies: клиенты вас любят, но не особо тратятся

История Silverglide Surgical Technologies — это история предпринимателя Джонатана Торна, который пожелал отказаться от венчурного капитала и сопутствующих ему ограничений. Он не работал в Кремниевой Долине. В конце 1990-х годов интернет-безумие его не захватило. Поучительная история Торна — типичный пример, иллюстрирующий работу предпринимателя над эффективной моделью выручки и внимательное отношение к первым клиентским отзывам. Его история

наглядно демонстрирует, как различные компоненты модели выручки, перечисленные в начале настоящей главы, сходятся вместе, когда эта модель приносит желаемые плоды.

Как и многим предпринимателям, Торну надоело работать на других людей. Сочтя себя готовым и опытным для собственного дела, он основал Silverglide Surgical Technologies, используя запатентованный продукт, который он придумал (и на который впоследствии получил лицензию), работая на бывшего работодателя. Изначальное внутреннее убеждение подсказывало Торну, что его хирургическое изобретение придется особенно по душе пластическим хирургам. Оно годилось для многократного использования. И в отличие от большинства электрохирургических инструментов, не соприкасалось с тканями. Вот как выразился он сам: «Соприкосновение с тканями может приводить к осложнениям, которые портят конечный результат хирургической процедуры».12 Новый скальпель-коагулятор, созданный на основе запатентованной технологии, успешно останавливал кровотечение в момент надреза, важнейшего шага практически при любой пластической операции. Причем делал это без соприкосновения с тканями, которое всегда доставляло пластическим хирургам массу хлопот и проблем.

В начале 1998 года Торн, инженер, вместе с партнером Кевином Морнингстаром, специалистом по соблюдению норм в отношении медицинских продуктов, создали собственную компанию, вложив в нее 80 000 долларов, одолженных у родственников и друзей. К декабрю компания Silverglide получила одобрение Администрации по контролю за продуктами питания и лекарствами. В начале 1999 года Торн и Морнингстар принялись обзванивать потенциальных клиентов и организовывать хирургические презентации. Пластические хирурги пришли в восторг от бесконтактного скальпеля Silverglide. Тем не менее к июлю того же года их выручка составила всего 5775 долларов. А Silverglide потратила 54 000 первоначального капитала. От плана А толку не было.

Торн в поисках модели выручки, дающей результаты Джон Торн предположил, что сможет поймать жирную мышку, если поставит усовершенствованную мышеловку. Но мыши даже не учуяли сыр! Почему? Скромный успех Silverglide можно было объяснить несколькими причинами. Одна из них состояла в неверном выборе целевых клиентов. Еще одним объяснением могло послужить то, что продукт многократного использования не представлял особого интереса для дистрибьюторов хирургических инструментов: невелика частота повторных сделок. Возможно, винить нужно было сам лазер-коагулятор: хирургический инструмент, которым мало кто из хирургов стал бы пользоваться. С деньгами у Торна и Морнингстара было совсем туго, в тот год они редко себе платили, так что неконтролируемые расходы в качестве причины также не подойдут.

Торн понимал, что проблема кроется в модели выручки. 5775 долларов все равно что нулевая выручка. А потеря денег, ссуженных друзьями и родственниками, вовсе не входила в его планы.

Торн повнимательнее присмотрелся к своим ключевым клиентам — пластическим хирургам. Чтобы продать свой товар, Silverglide предстояло «убедить хирургов в том, что коагулятор не соприкасается с тканями и является полезным хирургическим инструментом».13 Но Торн отдавал себе отчет в том, что большинство хирургов отродясь не пользовались ничем подобным. Он понятия не имел, кто заинтересуется его продуктом. Более того, дистрибьюторы не горели желанием продавать ограниченную и многократно используемую линию продуктов (только коагулятор и только в пяти размерах). Торну пришлось признать: у клиентов не было острой проблемы, которую могло бы решить его изобретение.

Пришло время для плана Б, но какой же путь избрать?

Тем не менее Торн и Морнингстар продолжали верить в полезность своего бесконтактного инструмента. Первые немногочисленные покупатели коагулятора Silverglide рассказали, что аналогичные трудности

с налипанием тканей характерны и для пинцетов. А пинцеты, в отличие от коагулятора, использовались практически во всех хирургических операциях. Как заявил один хирург, «если вы разработаете пинцет, предотвращающий налипание тканей, я куплю его».14 Однако на разработку коагуляционного пинцета — внутреннее убеждение — ушло бы не только все время, но и все оставшиеся деньги Торна и Морнингстара. А собрать дополнительные средства при столь скромных результатах было крайне непросто.

Имелись и другие вопросы. Торн заметил: «Пластические хирурги, как и все другие хирурги, используют в работе пинцеты. Но интерес для нас представлял еще один целевой рынок — нейрохирургия. Соприкосновение с тканями является серьезной проблемой при операциях на мозге (несколько клеток мозга тут и там — это не шутки!) или на позвоночнике, где проводится большая часть операций. Электрохирургические пинцеты — один из главных

инструментов нейрохирургов». 15 Команда Silverglide призадумалась: может, работа с нейрохирургами будет более плодотворной? Большую часть операций нейрохирурги проводят в больницах. В загруженных больницах за один день порой выполняется более десятка операций. И поскольку пинцеты являются очень важным для нейрохирургов инструментом, больницам приходится держать большой их запас. Торн и Морнингстар не знали, в каком направлении двигаться. Коагуляторы или пинцеты? Пластические хирурги или нейрохирурги? Какая из стратегий обеспечит стабильное поступление выручки? Или они уже встали на верный путь и должны просто набраться терпения? В конце концов, Рим строился не за один день!

Хотя основатели Silverglide опирались на сравнительный опыт многочисленных аналогов и антиподов из числа производителей медицинских инструментов, поставляющих продукцию на самые разные рынки, в конце концов их решением стало не одно, а целых два внутренних убеждения. Обещания одного хирурга о покупке пинцетов было явно недостаточно для уверенного продвижения вперед. Торн знал, что обещания клиентов порой расходятся с их поступками. Он даже

не знал наверняка, удастся ли им с Морнингстаром применить к хирургическим пинцетам свои глубокие познания в области технологии, препятствующей налипанию тканей. Но он знал, что план Б и модель выручки должны принести желаемые плоды.

К счастью для Silverglide и для инвесторов Торна, план Б — а затем и план В — нашли более горячее одобрение. Шаг за шагом Торн двигался от коагуляторов к пинцетам, от пластических к нейрохирургам и, наконец, к более широкому ассортименту хирургических инструментов, предотвращающих налипание тканей и предназначенных для все большего количества хирургических специальностей. К 2002 году благодаря резко возросшим ценам и превысившей 700 000 долларов выручке Silverglide получила наконец положительный денежный поток. Торн и Морнингстар обрели твердую почву под ногами.

На создание эффективной модели выручки у Silverglide ушло четыре года. Но с появлением жизнеспособной модели у хирургов появились весомые причины приобретать пинцеты Silverglide. Как оказалось, недовольство традиционным инструментом действительно представляло собой серьезную проблему для клиентов. Более того, серьезность проблемы позволяла выставить высокие цены. А благодаря тому, что пинцеты были представлены целым ассортиментом необходимых размеров, каждая сделка приносила приличные деньги. Внезапно и у дистрибьюторов появилась причина активно продавать линию Silverglide. Вскоре и другие компании разглядели полезность технологии Silverglide. В 2006 году Торн и Морнингстар продали свое детище Stryker, многоотраслевой медицинской технологической компании за цену, которая в пятнадцать раз могла превысить размер выручки при условии успешного завершения будущих проектов.

Уроки от Silverglide

На примере Silverglide мы увидели, насколько важно сосредоточиться на завоевании существенной доли весьма узко обозначенного целевого рынка — цель, которую, как правило, намного проще реализовать,

чем завоевание небольшой доли обширного рынка, по крайней мере поначалу. Почему? Узкая направленность помогает лучше понимать клиентов, тем самым помогая лучше представлять более эффективную модель выручки и план Б. Какие потребности имеются у ваших клиентов? Какими преимуществами вы убедите их купить ваш продукт? Узкая направленность сокращает объем необходимых ресурсов, будь то люди или капитал, давая возможность вам, основателю, качественнее справляться с меньшим количеством задач и сберечь больше ресурсов, пока вы не нащупаете верную дорогу. Намного проще перейти от плана А к плану Б, если вы еще не успели пустить на ветер миллионы инвесторских денег. (Кстати сказать, если же вы это успели, то инвесторы вполне могут одобрить переход от плана А к плану Б, только уже без вас на борту!)

История Silverglide раскрывает множество способов создания многомиллионной компании. Вместо того чтобы искать венчурный капитал, Торн продвигался вперед медленно и осторожно, накапливая денежные средства, пока не был разработан эффективный план В. У подобной стратегии имеются свои недостатки — например, ваш конкурент может вырваться вперед, оставив вас на обочине глотать пыль, — она не всем подходит, но сразу отбрасывать ее не стоит. В жизни в отличие от фольклора гораздо чаще встречается предприниматель, управляющий рисками, нежели рискующий предприниматель.

История Silverglide типична, в особенности для технологических компаний. В большинстве случаев как на рынке B2B, так и на потребительском рынке первоначальное применение технологии, первоначальный продукт или услуги или первоначальный целевой рынок сперва расходятся с настоящими большими деньгами. Мы уже приводили аналогичные примеры с PayPal во введении, с Pantaloon в главе 1, с Aggregate Knowledge в главе 2 и вот теперь снова с Silverglide. Прокладывание пути от плана А к плану Б в надежде на выручку начинает казаться давно протоптанной тропой. Но стоит вам отыскать согласных

клиентов, обязательно ли они останутся с вами? Давайте познакомимся с историей Shanda Interactive, чья модель выручки какое-то время функционировала, а потом утратила свою актуальность.

История третья.

Shanda Interactive играет в игры в Китае

История Shanda демонстрирует нам, что на потребительских рынках прорыв к новой, усовершенствованной бизнес-модели не всегда связан с разрешением проблем клиентов. Иногда та радость, которую получают клиенты от вашего предложения, сама по себе настолько велика, что они никак не могут ею насытиться, и тогда поиск способа доставить им такую радость превращается в не менее увлекательный путь.

В декабре 1999 года Чен Тянькиао вместе с женой и младшим братом основал в Китае Shanda Interactive Entertainment. План А компании Shanda состоял в создании Home Valley — онлайн-виртуального сообщества, в котором пользователи могли посещать и изучать виртуальные фантастические миры. К сожалению, Home Valley не добилась того колоссального успеха, о котором мечтал Чен. Пользователи не проявляли к игре никакого интереса. Вскоре он бросил эту затею, отказавшись от плана А, но не отказался от идеи пробиться в среду онлайн-сообществ.

Подбор аналогов для установления продукта, который будет продаваться

В поисках аналогов, на примере которых он мог бы поучиться, Чен пришел к выводу, что индустрия онлайн-игр весьма перспективна. В сентябре 2001 года Чен бросился в омут с головой. По своей скромной задумке он планировал подражать Биллу Гейтсу и ему подобным, сделав для игровой и развлекательной сферы то, что Гейтс сделал для сферы программного обеспечения. Начал он с импортирования трех многопользовательских сетевых ролевых игр (massively multiplayer online role-playing games — MMORPG) из Южной Кореи. MMORPG

представляют собой онлайн-среду, в которой одновременно взаимодействует и состязается друг с другом огромное число пользователей. Если вы хотите обслуживать такой большой рынок, как Китай, чье население составляет 1,3 миллиарда человек, почему бы вам не обслуживать всех клиентов сразу? Многопользовательские игры и стали планом Б Чена.

Во-первых, Чен позаботился о том, чтобы новые игры подходили для китайского рынка. Его команда модифицировала южнокорейские игры, сделав их более привлекательными и естественными для китайской аудитории. Затем Чен принялся анализировать модель выручки. Должны ли пользователи платить при каждом входе? Может, вариант с подпиской будет более разумным? Тогда пользователи смогут играть так часто, как сами захотят. Последний вариант стал внутренним убеждением Чена. Через интернет-кафе и магазины повседневного спроса он продавал предоплаченные карточки для онлайн-игр. С

предоплатой пользователям оставалось только найти Интернет — и можно было играть. Этот момент, рассудил Чен, имел особую важность, поскольку у многих китайских геймеров не было дома высокоскоростного Интернета.¹⁷

Модель выручки Чена сработала как по волшебству, подтвердив его внутреннее убеждение относительно модели предоплаты. В 2003 году объем выручки Shanda составил 76 миллионов долларов; не сравнить, конечно, с Биллом Гейтсом, но все равно весьма приличный старт. В мае 2004 года, с повышением международного интереса к китайскому рынку, Чен выпустил акции компании на рынок на американской фондовой бирже NASDAQ. От продажи он получил 152 миллиона долларов, что было достаточно, чтобы еще больше ускорить развитие. К концу 2004 года выручка Shanda увеличилась более чем в два раза и составила 165,2 миллиона долларов; за один только четвертый квартал участие в играх принимали 1,9 миллиона человек.¹⁸ В 2004 году тридцатипятилетний Чен был назван вторым самым богатым человеком в Китае, его состояние превышало 1 миллиард долларов.¹⁹ В 2005 году Shanda продемонстрировала выручку в размере 245,7 миллиона и рыночную

капитализацию в 2,6 миллиарда, став крупнейшей китайской интернет-компанией. Казалось бы, Чен достиг вершины успеха, план Б сработал. Но не так все быстро.

Перемены на рынке потребовали внедрения плана В Чена одолевало беспокойство. Через четыре года после выхода Shanda на китайский игровой рынок ее игры стали постепенно терять свою привлекательность. Среднее число одновременных пользователей резко сократилось: с 381 000 во втором квартале 2005 года до 233 000 в третьем квартале того же года. Июньский выход World of Warcraft, конкурентной многопользовательской игры с усовершенствованной графикой, лишил Чена многих клиентов.²⁰ Молодое поколение китайских геймеров становилось все более требовательным к уровню игр.²¹

Чен располагал достаточными финансовыми средствами, но понимал, что ситуация кардинально меняется. Стоит ли ему придерживаться прежнего курса в расчете на дальнейшие доходы от умеренно популярной игры, или необходимо принимать решительные меры? Наиболее животрепещущие вопросы сводились к стоимости: что и почему готовы покупать клиенты и каким образом они будут продолжать платить? Пришло время еще одного внутреннего убеждения.

Чен предпринял довольно смелый шаг: перевернул модель выручки с ног на голову. В конце 2005 года, следуя примеру нескольких ведущих корейских компаний — вполне приемлемый аналог, — Чен сделал бесплатными две самые популярные ролевые игры Shanda: Legend of Mir II и The World of Legend.²² В его планы входило сменить модель выручки, зависимую от подписок, на модель, ориентированную на продажу виртуального оружия и одежды для виртуальных героев, или аватаров. Новая модель выручки привлекла новых, менее консервативных игроков и увеличила продолжительность каждой игры.

По большому счету, Чен внедрил новую дерзкую стратегию, подкрепленную новой моделью выручки. План В по своей сути состоял в превращении из компании, занимающейся сетевыми играми, в медийную

компанию, занимающуюся интерактивными развлечениями. Так сказать, превращение в «китайского Диснея», как выразился Чен.²³ Аналог в виде программного обеспечения Билла Гейтса был оставлен за ненадобностью; пришло время нового аналога — Walt Disney. Чен придумывал новых героев наподобие Микки-Мауса и широко их рекламировал.

По глубокому убеждению Чена, в долгосрочных интересах Shanda было расширять базу клиентов и повышать средний объем выручки на пользователя. Задача компании состояла в том, чтобы привлекать геймеров, а затем, уже онлайн, продавать им книги, фильмы, музыку и прочие разновидности цифровых развлечений.²⁴ Жу Донглей, директор по бизнес-развитию компании Shanda, говорил: «Вместо того чтобы сидеть сложа руки в ожидании и смотреть, как старые игры теряют все больше и больше игроков, мы сделали ход конем и изменили модель выручки».²⁵

Следуя примеру нового аналога — Disney, компания Shanda дополнила модель выручки новым направлением — продажей кукол, фигурок¹ различных известных персонажей и комиксов. По словам Чена,

«на развитых рынках вроде Америки и Японии выручка, поступающая от продажи различных продуктов, связанных с героями игр, в четыре раза превышает выручку от самой игры».²⁶ Вдохновленная высоким спросом на электронные игровые устройства, характерным для западных рынков, Shanda также начала продавать новый продукт — маленькую телеприставку (под названием EZ Station), с помощью которой пользователи получали доступ к играм и видеоконтенту на собственном телевизоре.²⁷

Но, как и предполагал Чен, эти перемены не слишком сильно сказались на показателях Shanda. Выручка падала, в четвертом квартале 2005 года прибыль превратилась в убытки, и компания потеряла 69 миллионов долларов. К апрелю 2006 года ее акции уже 52 недели держались на отметке 12,36 доллара.²⁸

Но депрессия Shanda долго не продлилась. «Переход к модели бесплатной игры дался нелегко, но это было правильное решение», —

заявил Чен.²⁹ Согласно отчетам в феврале 2007 года, объем выручки Shanda за четвертый квартал 2006 года превысил ожидаемый и составил 22 миллиона долларов; общий доход за 2006 год равнялся 67,8 миллиона, почти втрое превысив 21,3 миллиона за 2005 год.³⁰

По отношению к результатам новой модели выручки Чен был настроен весьма оптимистично. «2006 год доказал эффективность новой модели, и в 2007 году мы будем ее совершенствовать».³¹ В самом деле, выручка Shanda выросла почти на 49 процентов — до 337,8 миллиона долларов. А в 2008 году количество зарегистрированных — и во многих случаях преданных — пользователей Shanda подскочило до отметки 20 миллионов человек.³² Начиная с 2002 года в попытке обрести статус полноценной медиакомпания Shanda приобрела три литературных сайта. В июне 2008 года компания объединила их под названием Shanda Literature Limited, которая в настоящее время насчитывает более 20 миллионов зарегистрированных аккаунтов.³³

Уроки от Shanda Interactive

На примере компании Shanda мы увидели, как аналог помог амбициозным предпринимателям совершить прорыв с помощью плана А, а затем переключиться на более эффективный план Б и план В, покорив NASDAQ. Метаморфозы Shanda продемонстрировали эффект, оказываемый аналогами на разработку и адаптацию модели выручки. Чтобы удержать бизнес на плаву, Чен не один, а целых два раза копировал южнокорейские компании и Walt Disney. В подражании или воссоздании эффективной модели нет ничего зазорного. Как гласит пословица, подражание — самая искренняя форма лестии.

Но при этом мы убедились, насколько трудно сохранять конкурентоспособность в сфере, для которой характерны частое копирование и жестокая конкуренция. Изменение методов оплаты дает возможность удержать лидирующие позиции, хотя скопировать его не представляет никакого труда. Таким образом, стабильный успех в тех сферах, где трудно сохранить дифференциацию, обеспечивается за счет

безупречной реализации замыслов. Смогут ли Чен и команда вернуться к прежнему показателю в 2,6 миллиарда долларов, которого в свое время Shanda удалось достичь? Время покажет.

Полезные уроки о модели выручки

В начале настоящей главы мы выделили ключевые вопросы, которые необходимо задавать для разработки или корректировки модели выручки:

1. Кто будет покупать?
2. Что они будут покупать?
3. Какие проблемы покупателей вы решаете или какое удовольствие им дарите?
4. Как быстро, как часто и в каком объеме они будут покупать?
5. По какой цене они будут покупать и каким образом платить?
6. Каковы усилия и затраты с вашей стороны?

Всем трем компаниям, описанным в данной главе, план А не обеспечил практически никакой прибыли. Но последующие планы с более результативными моделями выручки произвели настоящий фурор.

Они помогли найти верные ответы на один или несколько перечисленных выше вопросов.

Итак, что мы узнали из этой главы о разработке эффективной модели выручки при реализации плана А или плана Э? Надеемся, вы уже сами сформулировали две основные темы:

— важность разрешения проблем клиентов (примеры Google и Silverglide) или получения клиентами незабываемых впечатлений (Shanda);

— потребность в фактических доказательствах возможной реакции клиентов.

Давайте кратко остановимся на каждой из них.

Разрешение проблемы или восторг?

Выбирайте что-то одно

В основу любой модели выручки B2B — и многих моделей на потребительских рынках — заложена концепция разрешения той или иной проблемы клиента. Как говорит известный венчурный инвестор Джон Доер, «решение серьезных болезненных проблем открывает

прекрасные бизнес-возможности».34 Некоторые же ориентированные на потребителей компании не столько разрешают проблему, сколько дарят клиентам удивительные впечатления, новый уровень удовлетворенности потребителей в ранее скучной, малопривлекательной, банальной категории. Вспомните Starbucks и царящую в ее кофейнях атмосферу. Плеер Walkman — а потом iPod, — с помощью которых стало возможным слушать музыку на ходу. Или хитовый мюзикл Эндрю Ллойда Уэббера «Призрак оперы», до сих пор идущий в театрах лондонского Вест-Энда.

Если план А не разрешает проблему и не дарит восхитительных впечатлений, почему потребитель должен отдавать вам свои драгоценные денежки? Правда, к большому нашему облегчению, ту или иную проблему можно отыскать практически везде. Попробуйте составить список недостатков — всего, что является не совсем правильным или что вы могли бы улучшить. Вы удивитесь, каким длинным он получится! При этом на разработку решений, за которые клиенты будут готовы заплатить, уйдет куда больше времени.

Подкрепите свою модель доказательствами Мы также узнали, что на каждом этапе требуются доказательства, с определенной степенью достоверности свидетельствующие о действительном получении запланированной вами выручки. Аналоги и антиподы — лучшая отправная точка для сбора подобных доказательств. Они — в отличие от так называемых маркетинговых исследований — учитывают реальную историю поведения клиентов (пусть даже, как правило, клиентов других компаний, не вашей). Слова — пустое, действия — вот что самое главное.

В какой-то момент аналоги и антиподы подводят вас к одному или нескольким внутренним убеждениям. В такие моменты вы должны выстраивать и тестировать гипотезы с помощью маркетинговых исследований, если есть на то необходимость, но лучше в реальном мире, экспериментируя и корректируя курс информационными панелями. Из глав 1 и 2 мы узнали, как протекает данный процесс. Из данной главы мы узнали, что для разработки модели выручки вам необходимо найти свидетельства, отвечающие на некоторые принципиальные вопросы: кто будет покупать? сколько они станут платить? И так далее. (В конце главы вы найдете полный перечень вопросов, требующих подобных подтверждений.)

Вопросы и ответы от Джона и Рэнди

На данном этапе формирования модели выручки у вас, возможно, еще осталось три вопроса:

— Как определить целевых клиентов?

— Где искать подходящих аналогов и антиподов для своей модели выручки? По каким конкретно критериям оценивать объем выручки компании?

— Как узнать, что ваши аналоги и в дальнейшем будут достойны подражания?

Как определить целевых клиентов?

Это вопрос глубокого понимания проблем клиентов. Иногда они сами признаются, чего им

недостает, как сделал один из хирургов в истории Silverglide («Если вы будете продавать пинцеты, предотвращающие налипание тканей, я буду их покупать»). Как мы уже видели, немалую пользу для понимания может принести концентрация на узком целевом рынке. Если клиенты отреагируют, здорово. Если нет, опробуйте иную цель. Если только вы не очень прозорливый — или очень везучий, — вам не обойтись без повторений и экспериментов.

Где искать аналоги и антиподы, которые наведут вас на дельные мысли?

На примере трех компаний, представленных в данной главе, мы узнали, что в мире масса аналогов и антиподов, которые только и ждут, чтобы их идентифицировали. А в вашем случае только и ждут, когда вы найдете им место в своем плане, причем бесплатно!

Многие предприниматели или руководители забывают, что другие люди, вполне возможно, уже сталкивались с трудностями и дилеммами, стоящими сейчас перед ними. И многие сталкивались с ними далеко не один раз. Так что выбирайтесь из своей раковины и ищите таких людей — в своей области и в любых других. Начинать с печатных материалов в новостях, финансовых и годовых отчетов. Выходите на них через свои личные или профессиональные связи. Эти люди уже набили шишки, и их уроки могут оказаться весьма поучительными. Они — ваш лучший источник детальной информации касательно модели выручки: как генерируется выручка, от кого она поступает, какой ценой. Финансовые отчеты не содержат нужных вам подробностей, потому что они не имеют права раскрывать подобного рода информацию.

Как узнать, помогут ли вам ваши аналоги найти золото? Формулирование внутренних убеждений, тестирование выработанных гипотез и использование информационных панелей для прокладывания пути и практически неизбежных промежуточных корректировок — вот оптимальное выстраивание процесса. В этом мире все построено на повторениях, и немного найдется верных ответов, которые точно известны заранее. Настройтесь на эксперименты и копайте в поисках ответов. Если первоначальная гипотеза не подтвердилась: первые сделки по лицензированию Google не нашли отклика, коагулятор Silverglide плохо продавался, а игру Home Valley компании Shanda ожидал полный провал, — намотайте полученный урок себе на ус и переходите к плану Б.

Три приведенных примера подводят нас к еще одному выводу. Хотя наш мир изобилует инновациями, лишь немногие продукты можно считать по-настоящему новыми. Модель выручки Google была скопирована с Overture. Патент на первый продукт Silverglide был получен у бывшего работодателя Джонатана Торна, а его хирургический пинцет, предотвращающий налипание тканей, имевший колоссальный успех, представлял собой всего лишь усовершенствованный пинцет, не более того. Первые игры Shanda были позаимствованы у южнокорейских геймеров. Чтобы создать успешное предприятие, нет нужды изобретать велосипед.

Придумываете ли вы новое или копируете старое, все без толку, если план А не обеспечивает выручки или генерирует ее слишком мало. Описанные нами истории грандиозного успеха восходят к аналогам, антиподам и тщательно отобраннным внутренним убеждениям, которые в итоге вылились в тщательно продуманные модели выручки. Вы можете стать в один ряд с этими компаниями. Если вы с самого начала настраиваетесь на подобное решение — копировать и совершенствовать старые изобретения, подходя к этому по-умному, творчески и аналитически, — тем лучше для вас.

Что дальше?

Успешная бизнес-модель не ограничивается, разумеется, одной только выручкой. Настоящая работа начинается после того, как вы определите своих клиентов, проблему, которую устраняете, или впечатления, которые хотите подарить, и цену, на которую сможете уговорить покупателей. Производство продукта невозможно без финансовых затрат. Поэтому, хотя Джонни и радовался первой выручке в 18,75 доллара, ему еще предстояло выяснить, сколько из этих денег он сможет оставить себе.

В главе 4 мы познакомимся с моделью валовой маржи. Другими словами, узнаем, как компаниям удастся сэкономить кучу денег на себестоимости продуктов. Сэкономленные на данном этапе деньги помогут вам в главе 5, когда мы постараемся контролировать прочие

бизнес-расходы в процессе изучения операционных моделей. Темой главы 6 станут оборотный капитал и денежный поток. Это чрезвычайно важные понятия, ведь если деньги, поступающие от клиентов, вовремя не перетекают в ваши закрома, чтобы вы могли рассчитаться с поставщиками и кредиторами, качество вашего продукта не имеет никакого значения. Производство встанет, и вы попросту не сможете ничего производить. Глава 7 посвящена инвестиционной модели, то есть деньгам, необходимым для реализации вашего замысла и извлечения прибыли. Итак, пройдем краткий курс экономики!

Проверочные вопросы по модели выручки Джона и Рэнди

Любая жизнеспособная модель выручки строится из прочных составных элементов. Для каждого из этих элементов вам потребуются стратегия и доказательства - достоверные, беспристрастные факты, а не надежды или мечты, - полученные либо у аналогов, которым вы доверяете, либо из маркетинговых исследований (обычно достаточно скудных), либо (самый надежный вариант) в результате проверки гипотез, вытекающих из внутренних убеждений в информационной панели. Так каковы же эти составные элементы?

— Кто будет покупать: четко определенный целевой рынок!

— Что они будут покупать?

— Почему они будут покупать? Вы разрешаете некую проблему клиентов? Дарите им незабываемые впечатления? Или, если быть честными, ни то ни другое?

— Как быстро они станут покупать после того, как вы выпустите товар на рынок, и как часто они будут совершать повторные покупки?

— В каком объеме они будут покупать ваш продукт?

— Какую цену и каким способом они будут готовы платить? (Подписка? Оплата за каждое использование? Снизить стоимость игры ради продажи оружия?)

— Во что вам обойдется привлечение каждого нового клиента, заключение каждой новой или повторной сделки?

Наконец, какие аналоги и антиподы или иные реальные факты подводят фундамент под ответы на вышеперечисленные вопросы?

Глава 4

Как избежать провалов и острых углов

Модель валовой маржи

Когда мы оставили Джонни в главе 3, он подсчитывал прибыль за первую деловую неделю: 18,75 доллара. Он планировал купить видеоигру стоимостью 17,5 доллара. Но когда он принялся хвастаться за ужином своим финансовым успехом, мать остановила его. Она, конечно, очень гордилась достижениями сына, но тем не менее несколько охладила его восторги: «Джонни, не хотелось бы портить тебе настроение, но в действительности в твоём распоряжении не 18 долларов 75 центов. Ты должен мне деньги за лимоны, сахар, стаканчики и бензин, который я потратила на поездку в магазин». У Джонни вытянулось лицо. А мать продолжала: «Не беспокойся, я не возьму с тебя деньги за потраченное на поездку время. Предлагаю сделку: ты вернешь мне только шесть с половиной долларов». Джонни грустно перебирал оставшиеся 12,25 доллара прибыли. О видеоигре придется пока забыть.

Как мы уже упоминали в главе 3, выручка есть жизненная сила любой компании, не менее важная, чем воздух, вода и пища для человека. Если и дальше использовать аналогию с пирамидой Маслоу, валовая маржа располагается в пирамиде потребностей на одну ступеньку выше, чем выручка. Валовая маржа обеспечивает столь необходимую надежность и стабильность. Достаточный объем валовой маржи означает наличие денег для покрытия всех прочих расходов

компании. При большой выручке и валовой марже у вас остаются деньги (после оплаты всех расходов), которые можно пустить на развитие компании или любые иные цели. Например, морской круиз вокруг греческих островов, о котором вы мечтали многие годы.¹ С другой стороны, если валовая маржа не в состоянии покрыть прочие расходы, вы окажетесь в весьма плачевном положении и прибыль будет вам только сниться.

В основе любой плодотворной модели валовой маржи лежат ответы на несколько простых, но жизненно важных, стратегических вопросов:

1. Насколько велика разница — в абсолютном и процентном выражении — между ценой вашего продукта и расходами на его изготовление или получение? Разложим на более мелкие составляющие:

— насколько вы можете сократить себестоимость реализованной продукции?

— насколько вы можете поднять цены, сохранив при этом клиентов?

2. Каков оптимальный способ контролирования валовой маржи от совокупности продуктов в товарной линии? Одни продукты обеспечивают более высокую валовую маржу, другие — более низкую.

3. Какое конкурентное преимущество, недоступное для других игроков вашей отрасли, может обеспечить ваша модель валовой маржи?

Как вы помните из главы 3, эти вопросы должны подкрепляться доказательствами — фактическими данными, а не вашим воображением. Если аналоги и антиподы не могут дать ответы на нужные вопросы, тогда эти вопросы становятся источником новых внутренних

убеждений — и вот тут самое время для информационных панелей!

Определение валовой маржи

Дать определение валовой маржи легко, а вот применить ее на практике гораздо сложнее. Тем из вас, кто давно не держал в руках книгу по бухгалтерскому учету, предлагаю выделить минутку на знакомство с понятием валовой маржи, иногда называемой валовой прибылью.

Валовая маржа = Выручка - Себестоимость реализованной продукции.

Себестоимость реализованной продукции включает все расходы, непосредственно связанные с производством или поставкой того, что вы продаете. Обычно она выражается как процент от выручки, варьируясь примерно от 0 процентов (за виртуальное оружие и костюмы, которые Shanda Interactive продает геймерам, как мы видели в главе 3) до показателей, приближающихся к 100 процентам (для некоторых производственных компаний характерна очень высокая себестоимость реализованной продукции в процентном выражении, что влечет за собой крошечную валовую маржу).

Себестоимость реализованной продукции исключает все прочие связанные с бизнесом расходы. Например, стол и указатель Джонни, а также расходы на совершенствование продукта, такие как опробование различных рецептов — непростая задача для продавца лимонада! — относятся к операционным расходам, к которым мы обратимся в главе 5.

При прочих равных условиях чем выше процентное выражение валовой маржи, тем лучше. Давайте снова вернемся к лимонадному бизнесу Джонни. Его выручка составила 18,75 доллара. Себестоимость реализованной продукции — 6,5 доллара, или 35 процентов от выручки. Таким образом, на руках у него осталась валовая маржа в размере 12,25 доллара, или 65 процентов от выручки. Процентные показатели очень важны. Мама Джонни делала покупки в относительно недорогом магазине. Мама его друга Рэнди закупалась на рынке органических продуктов. В результате себестоимость лимонада в палатке Рэнди

была выше, что отразилось на валовой марже в 42 процента при текущей цене один доллар за большой стакан.

Но ваш бизнес, скорее всего, не так прост, как лимонадная палатка Джонни. Возможно, вы владелец сети магазинов женской одежды. Какова себестоимость реализованной продукции у вас? Это то, во что вам обходится одежда, включая транспортные расходы по ее перевозке из Китая, к примеру, в ваши магазины. Какова ваша выручка? Это количество денег, которое вы получаете от покупателей. Если вы не планируете никаких скидок, то валовая маржа может составлять примерно 60-70 процентов. Нормальная валовая маржа необходима для покрытия операционных расходов, таких как: аренда магазинов, коммунальные услуги, заработная плата сотрудников, важные поездки в Париж и Милан для ознакомления с модными тенденциями следующего года. Если в конце года совокупная валовая маржа покрывает указанные и все прочие расходы, на руках у вас остается чистая прибыль. Но если вы сделали ставку на цвет фуксии, а фаворитом следующего года оказался оранжевый, вам, вероятно, придется снизить цену на некоторые вещи, чтобы продать их. Соответственно, валовая маржа — а стало быть, и прибыль — сократятся

I

как в абсолютном, так и в процентном выражении.

В бизнесе, основанном на покупке и продаже простых продуктов — например, лимонадная палатка Джонни или розничный бизнес, — расчет валовой маржи не представляет особого труда. Но во многих других бизнесах калькуляции достаточно каверзные. Бухгалтеры разработали целый свод правил и принципов о том, что следует и чего не следует — для большинства бизнесов — включать в себестоимость реализованной продукции при подготовке финансовой отчетности. Если вы владеете открытой акционерной компанией, эти правила очень важны. Но для наших целей разработки бизнес-моделей нас гораздо больше интересует понимание сути денежного потока, то есть откуда поступают деньги и на что они расходуются, чем отчеты о результатах. Так что отложим в сторону загадочные

правила бухгалтерии и рассмотрим примеры, которые иллюстрируют разумный подход к валовой марже и ее оборотной стороне, себестоимости реализованной продукции.

Предположим, вы планируете разработку новой бизнес-модели для новой авиакомпании. Какова себестоимость реализованной продукции? Согласно приведенному выше определению, это стоимость производства или доставки того, что вы продаете, — скажем, одного места в бизнес-классе при перелете из Лондона в Сан-Франциско. Себестоимость в данном случае нельзя ограничивать бесплатной едой, орешками и напитками, поскольку в нее входят и другие расходы: пилоты, летный экипаж, авиатопливо. Перечисленные расходы также включаются в себестоимость реализованной продукции. Калькуляция валовой маржи постепенно усложняется, не так ли? А что самолет? Следует ли учитывать стоимость аренды или покупки воздушного судна? Дело запутывается еще больше! На длительный перелет, в частности из Лондона в Сан-Франциско, уходит гораздо больше времени, чем на короткий перелет из Нью-Йорка в Бостон. Поэтому в целях разработки бизнес-модели в себестоимость реализованной продукции стоит также включить пропорциональную долю владения и эксплуатации самолета.

Мы ступили на скользкую дорогу, которой нет конца. Как же разделить то, что нужно включать в себестоимость, и то, что не нужно?

Мы рекомендуем следующее: четко разграничьте стоимость продуктов, которые реально покупают клиенты, и все прочие затраты, операционные расходы, расходы на ведение бизнеса вроде покупки или аренды воздушных судов. Итак, себестоимость реализованной продукции есть стоимость одежды для модного бутика, стоимость перелета из лондонского Хитроу в Сан-Франциско (как бы общо или подробно вы ни считали) или стоимость, в которую Microsoft обходится копирование CD с программой и упаковывание его в симпатичную коробочку. В некоторых бизнесах, например в сфере услуг, себестоимость реализованной продукции в виде процента от продаж очень низкая и большинство расходов относится к операционным. Если вы

владеете парикмахерской, время, затрачиваемое мастером, и есть вся себестоимость. Валовая маржа в процентном выражении будет высокой. То же самое относится и к сфере разработки программного обеспечения. Стоимость диска и красивой коробки микроскопична по сравнению с расходами на разработку собственно программного обеспечения. Аналогично и с фильмами, сделаны они в Голливуде или Болливуде.

При разработке жизнеспособной бизнес-модели крайне важно гармонично соединить все пять ее элементов, с тем чтобы в конце, после оплаты всех расходов, у вас оставались свободные денежные средства.

При наличии готовой бизнес-модели следующий шаг — определение в процентном выражении валовой маржи, на которую можно рассчитывать от выручки, обеспечиваемой моделью выручки. Модели выручки и валовой маржи связаны между собой тонкой

невидимой нитью. Если ваша общая бизнес-модель работает и валовая маржа покрывает все расходы, можете смело тратить оставшиеся деньги на все что душе угодно.

Цель главы 4: дайте себе немного свободы

В этой главе мы приложим все усилия, чтобы обеспечить вашей компании определенную финансовую свободу. Мы поможем вам разработать модель валовой маржи — хоть для плана А, хоть для плана Э, — которая посрамит всех ваших конкурентов. Дерзкий замысел? Без сомнения. Воплотите его — и вас ждет процветание!

Для реализации нашего замысла мы расскажем вам истории трех известных компаний, одна из которых работает вот уже семьдесят пять лет.

— Сперва мы рассмотрим историю eBay, небывалый случай меткого попадания в точку плана А, который оказался революционным планом Б в сфере аукционов и продажи подержанных вещей. Онлайн-аукцион демонстрирует идеальную валовую маржу, составляющую практически 100 процентов от выручки, в то время как себестоимость реализованной продукции равняется почти нулю. В современном цифровом мире все большее количество компаний превращает эту модель из мечты в реальность.

— Затем мы переключимся на компанию, чья модель валовой маржи, выведенная постепенно, со временем сокрушила мировую автомобильную индустрию и практически вывела Детройт из бизнеса. О неудержимом стремлении Toyota к эффективности и качеству ходят легенды. Японская компания научилась производить более качественные автомобили при меньших расходах, при этом цена этих автомобилей обеспечивала более высокую валовую маржу по сравнению с конкурентами. Оригинальность модели валовой маржи Toyota заключалась в ее способности оказывать конкурентное давление в рамках одного сегмента своего ассортимента за счет более высокой валовой маржи в других сегментах.

— Завершит главу история предпринимателя Ивона Шуина-ра и компании Patagonia. Активная экологическая политика Patagonia финансировалась за счет амбициозной модели валовой маржи. Удовлетворяя запросы экологически сознательных покупателей, которые могли позволить себе и по достоинству оценить высококачественную верхнюю одежду и снаряжение, Patagonia своим примером преподносит ценные уроки о валовой марже и не только. Она учит нас тому, что ценности предпринимателей не должны отходить на задний план в сравнении с прибылью компании. И показывает, насколько может обостриться ситуация, если с самого начала жестко не контролировать расходы.

Все три компании разработали убойные модели валовой маржи, отыскав способы увеличить ее за счет либо контролирования себестоимости, либо предоставления клиентам ценности, благодаря которой разница между себестоимостью продуктов и ценой оставалась на разумном уровне. Либо за счет и того и другого.

Из их историй становится ясно, что плану Б можно найти два совершенно разных применения. Первое, как мы видели в предыдущих главах, — это план Б, который постепенно вытекает из не совсем порой успешного плана А. Второе, включая два первых примера, приведенных в данной главе, — это план Б, который производит коренную

ломку в той или иной сфере. Можно утверждать, что подобного рода планы Б (сформулированные постепенно или прозорливо реализованные с первых дней) переписывают правила бизнес-модели в своей индустрии, создавая в некотором смысле новый и революционный «индустриальный план Б». Компании, внедряющие революционные бизнес-модели, наносят мощный удар по конкурентам, которые ведут дела по старинке.

История первая.

eBay: идеальная валовая маржа

Что если бы вам удалось создать компанию, где вообще не использовалась бы себестоимость реализованной продукции? Освежим в памяти уравнение:

Валовая маржа = Выручка - Себестоимость реализованной продукции.

При отсутствии себестоимости реализованной продукции каждый доллар выручки обеспечивает один доллар валовой маржи. Чудесная мечта, недостижимая для большинства бизнесов. В отличие от других наших практических примеров, которые вырабатывали бизнес-модели с течением времени, eBay внедрил революционную бизнес-модель, которая с первого же дня ориентировалась на практически идеальную валовую маржу.

К созданию AuctionWeb (название eBay появилось позднее) Пьера Омидьяра подтолкнуло совсем не то, что кажется большинству людей. Он вовсе не пытался помочь невесте избавиться от хлама в подвале. Он даже не планировал разбогатеть. Как бы глупо это ни звучало, но он хотел создать «идеальный рынок», на котором покупатели и продавцы могли свободно взаимодействовать. Покупатели получили бы доступ к абсолютно полной информации, а продавцы имели бы равные возможности для продажи товаров. По его мнению, Интернет делал подобный рынок реальным.

И вот в 1995 году в легендарный День труда Омидьяр запустил небольшой сайт с аукционом. Сайт, AuctionWeb.com, давал пользователям возможность совершенно бесплатно выставлять товары на продажу, просматривать их и делать ставки. Вот как Омидьяр сам говорит об этом: «Вместо размещения тематических рекламных объявлений, говорящих “Я хочу продать этот товар, заплатите мне сто долларов”, вы размещаете товар и выставляете минимальную цену. Если на него найдется больше одного желающего, пусть они поборются за него. Продавец так или иначе получит за свой товар рыночную цену, какой бы она ни была в конкретный день».2

Эффективность своей модели Омидьяр доказал собственным примером, выставив на продажу сломанный лазерный принтер. Неработающая техника даже принесла ему 14 долларов, а на эти деньги можно купить несколько стаканчиков кофе и пару булочек в ближайшем Starbucks. К концу 1995 года Омидьяр, получавший десять тысяч индивидуальных ставок, доказал перспективность своей идеи.3

Как AuctionWeb превратился в бизнес

К февралю 1996 года сайт пропускал огромный объем трафика, и его интернет-провайдер решил, что Омидьяр не ограничивается поддержкой личного сайта. Провайдер стал взимать с него по 250 долларов в месяц, и, чтобы оплачивать счета, Омидьяр решил, в свою очередь, взимать плату с пользователей сайта. Важнейшее внутреннее убеждение звучало так: станут ли они платить — и если станут, то сколько? Омидьяр решил, что при новой модели выручки было разумно предоставлять услуги бесплатно для покупателей и взимать оплату с продавцов, но только в случае успешной продажи. Величина взимаемой суммы зависела от продажной цены товара.4 Впоследствии была введена плата за выставление лота, которая рассчитывалась по ступенчатой шкале и также зависела от цены товара. Эти сборы и составляли выручку AuctionWeb.

В отличие от других действовавших в то время интернет-аукционов, AuctionWeb никогда не вступала во владение продаваемыми товарами.

И AuctionWeb не участвовала в обмене деньгами между продавцами и покупателями. Ответственность за платежи и отправку несли сами продавцы и покупатели.

К концу 1996 года Омидьяр уволился с работы, чтобы целиком посвятить себя AuctionWeb. В том году он заработал 350 000 долларов на плате за выставление лотов и проведение сделки. Однако расходы AuctionWeb нес минимальные, себестоимость реализованной продукции включала только расходы на перемещение в Сети ставок и ответов — всего лишь электроны, не более того, — а также хостинг и обслуживание сайта, на котором выставлялись товары пользователей. Остальные расходы: аренда офиса, заработная плата, аппаратные средства и программное обеспечение — относились к операционным расходам и, следовательно, не влияли на валовую маржу. Валовая маржа AuctionWeb превышала 80 процентов. По сравнению со сложностью производственного бизнеса подобная модель валовой маржи отличается такой невероятной простотой — и прибыльностью, — что даже противно!

Благодаря использованию Сети, AuctionWeb избавила себя от необходимости обзаводиться настоящим магазином, обеспечивать наличие и доставку товара, проводить инвентаризацию и разбираться с возвратами. В то время Фай Ландес, аналитик в сфере электронной коммерции из Sanford C. Bernstein & Co, говорил: «AuctionWeb — единственный электронный розничный бизнес, который действительно отражает суть Сети. И секрет его — виртуальность».5

Революция валовой маржи компании eBay Давайте сравним виртуальный бизнес AuctionWeb с его тогдашним конкурентом — компанией Onsale. В 1996 году Onsale представляла собой крупнейший онлайн-аукцион. Она отличалась добротной моделью выручки и взимала как плату с продавцов за сами сделки, так и процент непосредственно от продажи.6 Но, в отличие от AuctionWeb, Onsale владела выставленными на аукцион товарами, осматривала и отправляла их. Из-за этого себестоимость у нее была намного

выше, чем у AuctionWeb: зарплата сотрудников, осуществляющих инспекцию, отправку и получение товаров, непосредственно расходы на пересылку и так далее. Все эти расходы значительно снижали прибыльность Onsale по сравнению с AuctionWeb: если валовая маржа AuctionWeb колебалась в районе 80 процентов, то валовая маржа Onsale составляла не более 10 процентов.7 Onsale руководствовалась неверной моделью выручки.

В 1997 году AuctionWeb в первый и последний раз получила венчурные инвестиции: Benchmark Capital вложила пять миллионов долларов в обмен на 21,5 процента акций компании — одна из самых успешных венчурных инвестиций в истории бизнеса. В том году название компании, AuctionWeb, было изменено на eBay (сокращенно от Echo Bay Technology Group). Компания росла как на дрожжах: в первый квартал 1998 года выручка eBay равнялась трем миллионам долларов ежемесячно!

Почти через два года после продажи своего лазерного принтера Омидьяр выпустил акции eBay в свободную продажу; на день публичного предложения они были оценены в два

миллиарда долларов (Оми-дьяру больше не нужно было задумываться о цене кофе). Валовая маржа eBay на тот момент составляла 88 процентов. Валовая маржа Amazon, com, еще одной крупной интернет-компания, равнялась 22 процентам. В 1999 году, через три года после появления на свет, eBay насчитывала 1500 сотрудников и проводила сделки на пять миллиардов долларов. Для сравнения: Microsoft потребовалось 19 лет и 16 000 сотрудников, чтобы обеспечить такой же объем экономической активности.⁸

Как и любая умная компания, eBay продолжала поиск новых способов получения выручки и выдающейся валовой маржи. С целью повышения средней цены продажи eBay запустила eBay Motors. Хотя в то время в это трудно было поверить, но люди спокойно и без боязни продавали и покупали автомобили в онлайн. За 25 долларов продавец мог выставить свою машину на продажу. Если она продавалась, eBay получал еще 25 долларов. Саймон Ротман, руководящий eBay Motors, говорил: «Рентабельность продаж нашей компании была настолько

высокой, что еще более высокая рентабельность просто не представлялась возможной».9 В конце концов, для eBay не имело значения, выставял продавец тостер или Lamborghini. Однако выручка, поступавшая от этих двух регистраций, была совершенно иной. Валовая маржа eBay и в процентном, и в абсолютном выражении все росла и росла!

К концу 2000 года выручка eBay — от сборов за выставление лотов и проведение успешных сделок — составляла 431,4 миллиона долларов, увеличившись по сравнению с 1999 годом на 92 доллара. Компания насчитывала 22,5 миллиона зарегистрированных пользователей и продажи на сумму в 1,6 миллиарда долларов. В отличие от компаний, имевших настоящие магазины, eBay отличалась минимальной себестоимостью реализованной продукции. Единственные ее расходы приходились на обработку платежей, которую eBay все-таки начала некоторое время назад, на поддержку клиентов и функционирование сайта.10 Как выразился финансовый директор Гэри Бенжир: «Я девятнадцать лет работаю с технологиями, но никогда не встречал настолько простую и элегантную бизнес-модель. Сколько компаний может утверждать, что их бизнес-модель характеризуется тем, что им почти ничего не нужно делать?»11

Уроки от eBay

Пример eBay подтвердил эффективность модели валовой маржи, где себестоимость реализованной продукции стремится к нулю. К великой радости Пьера Омидьяра, его план A с самого первого дня начал приносить деньги; расширение — к примеру, до eBay Motors, имевшей еще более высокую валовую маржу, — произошло значительно позднее, когда к компании уже пришел успех. Все это стало возможным благодаря Интернету и не ограничилось распродажей хлама из подвала. Осуществляя передачу книг, музыки и всего прочего в виде обыкновенных битов и байтов цифровой информации, продавцы получили возможность продавать самые разнообразные товары с себестоимостью намного ниже, чем если бы эти товары продавались в обычной

материальной форме. С одной стороны, здорово, когда покупатели готовы платить реальную цену за цифровые товары. С другой — на конкурентных рынках рано или поздно высокая валовая маржа неизбежно испытывает сильное давление, поскольку многочисленные новички стремятся занять такую прибыльную нишу, занижая цены. Сможет ли Интернет предоставить новые возможности для высокой маржи? Или просто будет повышать эффективность продажи и покупки в одной категории за другой? Возможно, ваша компания отличится первым или вторым способом.

Надо отметить, что не каждый бизнес имеет столь простую организацию. Большинство отличается гораздо более сложной структурой, в особенности компании с давней историей, устоявшимися традициями ведения бизнеса. Далее мы переходим к Toyota — компании, произведшей революцию посредством своей модели валовой маржи, хотя и в совершенно ином ключе.

История вторая. Toyota стремится вверх

Предлагаем вам небольшую загадку.

Вопрос: что означают перечисленные ниже слова?

1. Kanban.
2. Jidoka.
3. Muda.
4. Kaizen.

Мы не удивимся, если те из вас, кто знаком с производством или получал степень MBA в последние двадцать лет, сможет дать определение одному или двум из этих четырех понятий. Как оказалось, эти понятия — залог производственных достижений и превосходной модели валовой маржи. В данном разделе мы узнаем, как четыре слова принесли успех Toyota Motor Company, ключевым фактором которого стала до сих пор не превзойденная модель валовой маржи. Благодаря

ей Toyota заняла лидирующие позиции в автомобильной промышленности, завоевав славу наиболее прибыльного автопроизводителя.

В начале XX века Сакичи Тойода основал компанию, производящую ткацкие станки для японской ткацкой промышленности. В 1929 году Тойода отправил своего сына Киичиро Тойоду в Европу для продажи патента на новый механический ткацкий станок, разработанный его компанией. 100 000 иен, вырученные за патент, были вложены в создание Toyota Motor Company.¹² Через семьдесят с небольшим лет, в 2003 году, Toyota Motor Company стала самым прибыльным автопроизводителем. А в 2007 году — крупнейшим

продавцом легковых и грузовых автомобилей, обойдя прежнего лидера General Motors.¹³ Путь к завоеванию лидерской позиции — хороший урок сосредоточенности на эффективности, продуктивности, рентабельности и умения использовать потенциал валовой маржи. Биография Toyota учит нас педантичному управлению бизнесом.

Нацеленность Toyota на валовую маржу атакует расходы

Практически в любой производственной компании имеются две ключевые составляющие себестоимости реализованной продукции: комплектующие и рабочая сила. Разработка превосходной модели валовой маржи зачастую означает, помимо всего прочего, сокращение данных расходов. Toyota придерживалась подобной диеты, разработав эффективные процессы для минимизации переменных издержек производства автомобилей. Стремление Toyota к эффективности определяло ее решения на протяжении многих последующих лет. В 1950 году главный инженер-технолог компании Таичи Охно все еще руководствовался прежними принципами. По мнению Охно, система производства компании (Toyota Production System — TPS) была нацелена на «сокращение цикла производства за счет минимизации потерь на каждом этапе процесса».¹⁴

TPS покоилась на трех китах: kanban — система «точно в срок», jidoka — встроенная система контроля качества и muda — сокращение

лишних трат. Будь то рабочие, выжидающие начала следующего процесса, ненужные транспортные расходы (например, перевозка сырья или незавершенных изделий на длительные расстояния) или рабочие, вынужденные переходить с одного места на другое в процессе выполнения работы, выявление и сокращение потерь и убытков во всех возможных формах — вот главный секрет компании.¹⁵

Измеримые результаты

Охно и его последователи сдержали свои обещания. Усовершенствовав производственные процессы, превратив их в более экономные и продуктивные, Toyota сократила количество сверхурочных часов и повысила продуктивность рабочих. К 1980-м годам на сборку автомобиля у Toyota уходило 13 человеко-часов. Для сравнения: Honda и Nissan тратили на это от 19 до 22 часов.¹⁶

Но чтобы валовая маржа действительно повышалась, необходима выручка, обеспечивающая растущую разницу между ценой продажи и снижающейся себестоимостью реализованной продукции. К счастью для Toyota, педантичный менеджмент и бережливое производство имели своим преимуществом не только сокращение расходов. Toyota производила более качественные и надежные автомобили. Двойной фокус на расходах и качестве позволил компании продавать автомобили с валовой маржей, превышающей показатели конкурентов, и при этом по конкурентоспособным ценам, привлекательным для покупателей. Toyota двигалась вперед семимильными шагами. К 1984 году она завоевала 40 процентов автомобильного рынка Японии. Nissan, занимавшему второе место, принадлежало лишь 27 процентов, а Honda, числившейся в то время в отстающих, — всего восемь.¹⁷

К середине 1980-х годов план А компании Toyota имел колоссальный успех. Выручка росла, себестоимость эффективно контролировалась, а валовая маржа постепенно повышалась. Шоичиро Тойода, внук основателя и тогдашний президент компании, считал, что Toyota способна на еще большие достижения, что проявилось в четвертом главенствующем

принципе — kaizen — стремлении к постоянному совершенствованию. Он видел, что успешные модели его компании отличались небольшими размерами по сравнению со средними машинами. И эти модели имели более низкую рентабельность продаж, чем более крупные автомобили, в особенности на экспортных рынках вроде Северной Америки, которые Toyota планомерно пыталась завоевывать. Существовал ли план Б, который вознес бы эту компанию на новые высоты?

Toyota разрабатывает роскошный план Б Тойода решил, что для максимального упрочения на мировом автомобильном рынке компании необходимо ускорить завоевание рынка американского. Он осознавал, что многочисленная армия преданных поклонников Toyota, долгие годы владевших ее машинами, уже готова переключиться на более роскошные и дорогостоящие автомобили. Но могла ли Toyota, имевшая репутацию надежной, но несколько скучной машины, покорить сегмент класса люкс? Это было настоящее внутреннее

убеждение.

Изменить скучный имидж машин Toyota было поручено Ичиро Сузуки. В то же время ему предстояло поработать над люксовой серией автомобилей, которые могли бы соперничать с Mercedes и BMW в четырех традиционных аспектах: расход топлива, шумность, аэродинамические характеристики и вес транспортного средства. Стоило ему с командой приступить к работе, о планах компании стало известно буквально всем. Как сказал один из авторов журнала Automobile: «Лиса пытается проникнуть в курятник». Ему вторил Car and Driver: «Нас ожидает долгожданное столкновение японцев и богачей-немцев».18

Солнце взошло в виде Lexus. Сузуки был главным инженером Lexus, но особо изобретать ему ничего не пришлось. Спортивная модель ES250 очень походила на Toyota Camry, только имела кожаные сиденья, кленовые панели салона и прочие роскошные атрибуты.19

Элементы роскоши, понятное дело, повышали расходы, зато теперь Toyota шла вровень с Mercedes и BMW по ценам, значительно превышавшим те,

на которые могла рассчитывать обыкновенная Самгу. Небольшое увеличение расходов повлекло за собой существенное повышение стоимости автомобиля, тем самым увеличив валовую маржу.

Появление Lexus в 1989 году сопровождалось небывалым успехом.

На тот момент Mercedes-Benz продавала в Соединенных Штатах три модели: E 300, SE 420 и SEL 560. За первый год продажи всего двух моделей Lexus было продано автомобилей в 2,7 раза больше, чем всех трех моделей Mercedes вместе взятых. К 2000 году Lexus заняла место самой продаваемой линейки автомобилей класса люкс в Америке.²⁰

Благодаря эффективным производственным процессам Toyota выпускала роскошные седаны, по качеству не уступавшие, а то и превосходившие немецких конкурентов, задействуя одну шестую рабочей силы.²¹ Toyota блестяще реализовала план Б: сокращение расходов на рабочую силу, на исходные материалы, уменьшение дефектов, требующих исправления, более дорогие автомобили. Цены уровня Mercedes за усовершенствованную Самгу? Вот она, убойная модель валовой маржи в действии! Частично благодаря линии Lexus валовая маржа Toyota достигла 20 процентов к 2002 году, 25 процентов к 2006 году и 27,49 процента к 2007 году (сравните с 16,36 процента General Motors).²² В первом квартале 2007 года мировые продажи Toyota превысили объем продаж General Motors, выведя компанию на первое место в мире. Поколения семьи Тойода побили все рекорды!

Уроки от Toyota

В современную эпоху доткомов легко забыть, что компании, придерживающиеся старых экономических традиций, такие как Toyota, могут перевернуть свою сферу вверх тормашками. А все благодаря эффективному использованию превосходной модели валовой маржи. Именно это и сделала Toyota. Ее успех можно рассматривать как революционный индустриальный план Б, каковым он, собственно, и являлся. Toyota разрабатывала свою передовую модель валовой маржи весьма старомодными средствами: неослабевающей нацеленностью

на эффективность, сокращением лишних трат и сведением к минимуму себестоимости реализованной продукции. Многие компании уверены: из затрат и качества нужно выбирать что-то одно. Но четыре поколения семьи Тойода, стоявшие у руля компании, доказали обратное.

Toyota доказала, что низкие расходы, качество и надежность не исключают друг друга и что, добившись высокого качества, вполне возможно перевести его на рынок более высокого уровня с более высокой валовой маржей. Роскошные детали при умеренных затратах делают товар более привлекательным в глазах покупателей, готовых платить за него более высокую цену. Что вы, те, кто заняты в производственном бизнесе, можете сделать, чтобы повторить успех компании Toyota? Подходит ли она вам в качестве аналога, либо в плане себестоимости реализованной продукции, либо в плане выручки?

История Toyota преподносит нам еще один урок о модели валовой маржи. Более высокая валовая маржа в одном сегменте бизнеса дает возможность применять конкурентное давление в другом сегменте. Солидная валовая маржа Toyota в сегменте автомобилей средних размеров и автомобилей класса люкс позволила ей активно конкурировать в сегменте компактных машин, практически лишая General Motors и Ford возможности состязаться с ней. Однако в глазах некоторых аналитиков из-за стремления к мировому господству Toyota отреклась от исторической эффективности своей модели валовой маржи. К 2009 году дилеры начали жаловаться, что некоторые автомобили Toyota слишком завышены в цене. Частично это объяснялось дороговизной нового процесса окраски и высокотехнологичных деталей, например системы охлаждения на солнечных батареях. Хуже того, это негативно сказалось на валовой марже. Когда мировой экономический кризис лишил автопроизводителей солидного куска пирога, Toyota столкнулась с избыточным объемом выпуска и неминуемым чистым убытком за финансовый год, заканчивающийся мартом 2009 года. В отставку ушли три руководителя высшего звена, а пост президента занял Акио Тойода — четвертый член семьи, возглавлявший компанию.

Какая главная задача стояла перед ним? Совершенствование методов производства и проектирования и урезание расходов, включая себестоимость реализованной продукции.²³

История Toyota раскрыла перед нами неослабевающую нацеленность на качество и расходы. Далее нас ждет история о предпринимателе, чья страстная увлеченность нашла совершенно иное выражение.

История третья.

Patagonia ставит на первое место ценности

Ивон Шуинар никогда не помышлял о занятии бизнесом. Он просто хотел изменить мир к лучшему. Поэтому основание компании Patagonia в 1950-х годах стало сюрпризом даже для него самого. И по сей день компания, которую возглавляет Шуинар, не столько бизнес,

сколько средство достижения иных, важных для Шуинара целей. Как недавно заметил он сам: «Patagonia — это частная компания, единственные акционеры — я и моя жена, поэтому мы можем заниматься всем, чем захочется».²⁴ А хотели они управлять компанией, придерживающейся прочных моральных принципов, приносящей пользу обществу и ставящей во главу угла защиту окружающей среды.

Когда Шуинар был еще маленьким, его родители переехали из штата Мэн в Южную Калифорнию. И он сразу же влюбился в ее великолепные пейзажи. В возрасте четырнадцати лет подросток страстно увлекся скалолазанием и вскоре достиг на этом поприще выдающихся успехов. В 1957 году он самостоятельно освоил кузнечное ремесло и стал изготавливать для себя альпинистское снаряжение. Через некоторое время Шуинар начал продавать самодельное снаряжение, что позволило ему оплачивать свое увлечение, а в 1950-х годах основал Chouinard Equipment. К 1970 году Chouinard Equipment стала крупнейшим поставщиком альпинистского снаряжения в Соединенных Штатах. Но Шуинара и его коллег по скалолазанию беспокоила одна серьезная проблема. Они все любили природу; скалолазание помогало им почувствовать себя ближе к ней. Но стальные крюки, изготавливаемые Chouinard

Equipment, разрушали скалы. Хотя эти крюки обеспечивали почти 70 процентов выручки компании, Шуинар принял решение отказаться от них и заменить алюминиевыми клиньями, которые не вредили облику скал. Это было первое проявление экологической сознательности Шуинара и начало деловой политики, готовой пожертвовать прибылью ради экологических ценностей.

Экологическая философия Шуинара, его план А, сослужила хорошую службу и ему, и его бизнесу. В 1977 году он представил прославленную теперь куртку из полиэстера — ткани, идеально подходящей для улицы. Она не пропускала влагу и не выпускала тепло.²⁵ Желая проявить еще большую экологическую сознательность, Шуинар стал использовать для производства полиэстера переработанные пластиковые бутылки.²⁶ Флисовые куртки стали фирменной одеждой марки Patagonia, привлекая не только любителей активного отдыха, но и заядлых модников. К 1990 году объем продаж компании составлял 100 миллионов долларов.²⁷

Но развитие Patagonia происходило неконтролируемо и бессистемно. Шуинар так описывал ту безумную, безрассудную пору: «Дело было где-то в 1990-х годах, компания росла на 40-50 процентов каждый год, и мы действовали строго по учебнику: увеличивали число дилеров, разрабатывали новые продукты, строили магазины. И тогда я осознал, что неотрывно следуя за обществом по пути бесконечного роста ради самого роста».²⁸

Patagonia теряет точку опоры и переходит к плану Б В 1991 году, когда в экономике Соединенных Штатов наблюдался заметный спад, Patagonia столкнулась с трудностями. Продажи заметно упали, а банк потребовал погасить взятую ссуду. Компания была вынуждена заявить о банкротстве. Столь печальный опыт Patagonia преподнес Шуинару два бесценных урока о бизнес-модели. Во-первых, чтобы остаться в бизнесе, рост компании нужно контролировать, а не позволять ей расти бесконтрольно. Во-вторых, он был категорически против роста ради самого роста. Так действовали его антиподы, и именно из-за этого подхода компания и попала в беду.

После банкротства Шуинар твердо уверился в том, что экологические ценности его компании должны стоять превыше всего. «Мы не ликвидировали компанию и не вышли из бизнеса только потому, что были пессимистически настроены по отношению к судьбе планеты и считали своей обязанностью изменить ситуацию к лучшему».29 Самое подходящее время для плана Б. Внутренним убеждением Шуинара стала уверенность в том, что клиенты Patagonia согласятся платить более высокую цену за ее продукцию, обеспечивая тем самым более высокую валовую маржу, необходимую компании для покрытия высоких внутренних издержек и финансирования своей экологической политики.

Годы неуправляемой экспансии многому научили Шуинара. Теперь он пристально следил за ростом выручки, держа одну ногу на тормозах. Цены — и валовая маржа — были увеличены, особенно на самую безвредную для окружающей среды продукцию, а темп роста держался в строгих рамках разумного. Контролируемый темп дал Шуинару возможность направить все внимание на самое главное — заботу об окружающей среде. Оправившись от банкротства, Patagonia провела экологический аудит своей продукции и выяснила, что главным врагом окружающей среды является хлопок. Пестициды, которые использовались при выращивании хлопка, загрязняли почву и воду и наносили вред рабочим на полях. В 1994 году Шуинар решил полностью перейти на органический хлопок. «Я дал компании восемнадцать месяцев на то, чтобы полностью отказаться от промышленно выращиваемого хлопка».30 К 1996 году вся спортивная одежда изготавливалась из органического хлопка. К счастью для компании, ее покупателям новый материал пришелся по душе, и продажи хлопковой одежды увеличились на 25 процентов.31

В попытках сократить отходы Patagonia изменила упаковку для длинного нижнего белья. Шуинар поясняет: «Мы вкладывали в толстый пластиковый пакет толстый кусок картона. Вместо этого мы решили развешивать длинное нижнее белье, как обычную одежду, а более легкие вещи оборачивать обычной резинкой. В первый же год после

нововведения мы спасли двенадцать тонн материала от закапывания на свалке, сэкономили 150 000 долларов на упаковке и увеличили объем продаж на 25 процентов».32

Целью идеи органического хлопка и смены упаковки для длинного нижнего белья было желание снизить вредное воздействие на окружающую среду. При этом обе инициативы оказали весьма положительное влияние на валовую маржу и выручку компании. Вскоре Patagonia совершила еще один беспрецедентный шаг: начала перерабатывать свои ткани. Компания просила покупателей возвращать ей поношенные вещи из полиэстера. Использование переработанной ткани превратилось в еще один плюс для строки «итога»: количество электроэнергии и расходы на производство популярной флисовой одежды сократились.33

Patagonia не только внесла весомую лепту в уменьшение собственного вредного воздействия на окружающую среду, но и приняла участие во многих экологических проектах. Благодаря сокращению расходов и увеличению выручки и валовой маржи Patagonia смогла выделять

финансовую помощь организациям, защищающим естественную среду обитания животных, девственную природу и биологическое разнообразие. Между 1985 и 2006 годами Шуинар и его компания пожертвовали 26 миллионов долларов различным организациям по защите окружающей среды.³⁴ В 2001 году Шуинар основал организацию 1% for the Planet, призывая партнеров Patagonia жертвовать один процент выручки на экологические проекты.

Шуинар так описывал свою новую бизнес-философию: «Во многих компаниях хвост (финансы) виляет собакой (корпоративной политикой). Мы стараемся уравновесить финансирование экологических проектов и желание остаться в бизнесе на ближайшие сто лет. Подобный подход к распоряжению финансами помогает компании оставаться *yarak* (термин из соколиной охоты, заимствованный из персидского языка). Он означает “настороже, голодный, но не ослабевший, готовый охотиться”».³⁵

Секрет успеха Шуинара, сумевшего превратить компанию в финансово независимого защитника окружающей среды, заключался

в модели валовой маржи, которая давала ему денежные средства для финансирования экологических проектов (за счет высоких цен и высокой валовой маржи). Как оказалось, внутреннее убеждение Шуинара подтвердилось на все сто процентов. Огромное количество ведущих активный образ жизни людей, придирчивых к качеству и равнодушных к ценам, были готовы платить большие деньги за владение продукцией Patagonia. К 2001 году выручка компании превысила отметку в 200 миллионов долларов, в два раза превзойдя данный показатель по сравнению с одиннадцатью годами ранее, еще до банкротства.³⁶ К 2006 году компания владела тридцатью девятью магазинами в семи странах, а ее выручка составила 270 миллионов долларов.³⁷ Неплохо для человека, который никогда не помышлял становиться бизнесменом!

Уроки от Patagonia

История Patagonia преподносит нам немало ценных уроков, и не только касательно модели валовой маржи. Во-первых, приверженность Шуинара экологическим ценностям побуждает всех нас задуматься о том, зачем мы занимаемся бизнесом. Шуинар знал точный ответ на этот вопрос: «Мы занимаемся бизнесом, чтобы заниматься политикой, чтобы изменить мир, а не производить одежду. Я решил, что если уж у меня будет собственное дело, то я стану вести его на собственных условиях. Я не собирался действовать подобно многим другим бизнесменам, которые закидывались на прибыли. По моему глубокому убеждению, если ты строишь бизнес правильно, прибыль обязательно будет, только не надо на ней закидываться. Итоги конца года я оцениваю по тому, сколько хороших дел мы совершили, а не тому, сколько денег заработали».³⁸

Входную дверь штаб-квартиры Patagonia украшает цитата — слова директора Sierra Club Дэвида Брауэра: «На мертвой планете невозможно делать бизнес».³⁹ Принципиальная целенаправленная миссия Шуинара побуждала Patagonia предпринимать самые активные шаги по улучшению окружающего мира, принимать жесткие решения, с тем чтобы делать то, что Шуинар считал правильным.

Кроме того, как справедливо заметил Шуинар, именно валовая маржа помогла осуществить все задуманное. Как только в голове у Шуинара сложился план Б, не осталось ни препятствий, ни подводных камней, с которыми могла столкнуться структура издержек. Почему покупатели Patagonia готовы платить столько, сколько требовала его модель валовой маржи? Потому что они любили качество Patagonia и разделяли ее заботу об окружающей среде. Другими словами, они ценили то, что предлагала компания.

Еще один полезный урок касается ценообразования. Умные бизнесмены выводят цену из ценности, приносимой товаром покупателям, а не накручивая ее в несколько раз, как делают очень многие компании. Оценивая товары так, как ценили их покупатели, Шуинар мог все больше времени уделять тому, чего хотели от него клиенты. Это был своего рода добродетельный круг: польза для Patagonia и польза для покупателей.

Наконец, Patagonia предупреждает нас об опасностях слишком быстрого роста. Если развитие вашей компании угрожает выйти из-под контроля, для его замедления можно просто повысить цены, но не на все товары, а лишь на те, которые особо ценят покупатели. Укрепление модели валовой маржи только упрочит ваши конкурентные позиции.

Полезные уроки о модели валовой маржи

Как мы писали в начале данной главы, выстраивание революционных моделей валовой маржи предполагает контролирование разницы между ценой продажи товаров — будь то регистрация лотов на онлайн-аукционе, автомобили или флисовые куртки — и себестоимостью реализованной продукции, исключая пока другие расходы, связанные с ведением бизнеса, операционные расходы. Грамотный подход к себестоимости реализованной продукции, характерный для Toyota, — это лишь половина истории; грамотный подход к ценообразованию, характерный для Patagonia, — вторая половина. Каждая из трех представленных компаний выстраивала модель валовой маржи по-своему.

Мы надеемся, что вы усвоили три главные идеи применительно к разработке модели валовой маржи.

— Новые цифровые технологии способствуют появлению новых моделей валовой маржи, в которых себестоимость реализованной продукции приближается к нулю (а валовая маржа стремится к 100 процентам!). Можете ли вы применить любую из них в своем бизнесе?

— Разработка модели валовой маржи, превосходящей чужие модели, обеспечивает колоссальное преимущество, которое вы можете использовать при необходимости, оказывая давление на конкурентов в самых слабых их местах.

— Ценообразование не должно строиться исключительно на затратах. В основу цен должна закладываться ценность, которую в ваших продуктах видят покупатели. Таким образом, модели валовой маржи и выручки неразделимо взаимосвязаны посредством ценообразования. Информационные панели помогут вам определить цену, которую готовы платить покупатели!

Давайте поглубже копнем каждую из перечисленных идей.

Валовая маржа может приближаться к 100 процентам. Давайте рассмотрим, что означают данные идеи помимо уже приведенных трех примеров. Во-первых, модель валовой маржи eBay не единственная история о привлекательной валовой марже, разворачивающаяся в Сети. В главе 3 мы кратко познакомились с историей Shanda: продажа виртуальных товаров, например виртуального оружия и костюмов для аватаров многопользовательских игр. Проводя изучение на этом быстро растущем рынке, исследовательская фирма Gartner Media пришла к выводу, что к 2011 году аватары будут у 80 процентов всех пользователей Интернета во всем мире, а не только у геймеров. Майк Эверест, восемнадцатилетний виртуальный трейдер, который проживает в городке Дуранго, Колорадо, заработал 35 000 долларов за четыре лета, продавая виртуальные шкуры животных и оружие в фантастическом онлайн-мире под названием Вселенная Энтропия.⁴⁰ И хотя

его продукты существовали только в виртуальном мире — в результате чего их себестоимость равнялась практически нулю, — выручку он получил более чем реальную. Уж, наверное, получше, чем переворачивать гамбургеры в местном McDonald's!

Другие предприниматели, занимающиеся виртуальными продуктами и обладающие компьютерными навыками, работают как архитекторы, дизайнеры одежды и исполняют другие роли в Second Life, еще одном виртуальном мире. За один день игроки Second Life тратят почти 15 миллионов долларов реальных денег на виртуальные машины, недвижимость, одежду и многое другое. Клаудиа Ламоро из Linden Lab, создателя Second Life, так говорит о данной игре: «Это отличное поле деятельности для молодых предпринимателей. Для самых успешных из них Second Life становится основной работой».

Модель валовой маржи сеет панику среди конкурентов. В каких сферах новая модель валовой маржи может посеять панику? Toyota завоевывает лидерские позиции среди автомобилей. Nokia поднимается все выше и выше среди мобильных телефонов, в частности благодаря производственной эффективности, выражаемой в обслуживании стремительно растущих и дешевых рынков в развивающихся странах. Какие сферы стоят в списке следующими? Стоит ли там ваша сфера и какая участь вам уготована: победителя или жертвы?

Ценообразование на основе ценности

Наконец, ценообразование на основе ценности во многом зависит от обеспечения реальной ценности. С точки зрения вопросов по модели выручки, рассмотренных нами в главе 3, это означает либо разрешение некоей серьезной проблемы клиентов либо, по примеру Patagonia, обеспечение таких незабываемых впечатлений, что завышенные цены себя оправдывают. Латте за четыре доллара в Starbucks или Peet's дарит совершенно иные впечатления, нежели долларовый кофе в ближайшей забегаловке. Усовершенствованная модель валовой маржи? Несомненно.

Вопросы и ответы от Джона и Рэнди

Теперь, когда мы вооружились ключевыми принципами разработки модели валовой маржи

(смотрите список в конце главы, в нем перечислены все элементы, для которых требуется подтверждение), какие еще вопросы касательно модели валовой маржи остались без ответа? На ум приходят четыре таких вопроса:

— как определить, какой продукт из вашего ассортимента обеспечит наибольшую валовую маржу?

— с чего следует начинать, если ваша стратегия, подобно Toyota, заключается в снижении себестоимости реализованной продукции?

— как должны выглядеть доказательства, подкрепляющие элементы себестоимости реализованной продукции, и где их можно отыскать?

— как можно оценить, действительно или нет аналог или антипод оперирует надежной моделью валовой маржи?

Как можно обеспечить выдающуюся валовую маржу?

По большому счету, источник наиболее солидной валовой маржи определяете не вы, а ваши клиенты. Тот факт, что вы заломите высокую цену, вовсе не означает, что покупатели на нее согласятся. Так что в основе модели валовой маржи и модели выручки лежит одно и то же понятие. Какую проблему клиентов вы решаете и какие незабываемые впечатления им дарите? Только разобравшись в этих вопросах — изучив аналоги, антиподы и выведя внутренние убеждения, — вы сможете установить уровень цен, приемлемый для ваших клиентов. Готовность к экспериментам сослужит вам в данном случае хорошую службу.

С чего следует начинать снижение себестоимости реализованной продукции?

Легких способов снизить себестоимость не существует, особенно если вы хотите опустить ее ниже, чем другие игроки в вашей сфере, как это

сделала Toyota. Если бы другие автопроизводители могли сравнить свои расходы с расходами Toyota, они бы это сделали. Но мы можем учиться на определенных закономерностях. В одних сферах по мере развития компании начинает действовать экономия за счет масштаба, поэтому иногда в первые дни приходится затянуть пояса и сократить валовую маржу сегодня, чтобы стать больше и сильнее завтра. В других больший объем означает возможность приобрести больше необходимых вам товаров и услуг. В третьих самое главное — максимальное повышение эффективности буквально каждого процесса, как это было сделано в Toyota. В данном случае аналоги и антиподы могут стать вдохновением и хорошей отправной точкой.

Как искать необходимые подтверждения себестоимости? Один из возможных путей — аналоги. Просто возьмите типичные для своей сферы показатели выручки и валовой маржи или показатели одной компании-аналога (или данные из любых других источников, если вы планируете перевернуть свою сферу вверх тормашками) и сравните их с самой большой выручкой, которую генерирует или должна генерировать по плану ваша модель выручки.

Второй, более детальный (и порой более надежный) подход — выстраивать себестоимость реализованной продукции шаг за шагом, с помощью либо аналогов, либо более точных оценок расходов. Выделяют два ключевых компонента:

— стоимость материалов. Если вы планируете собирать или производить что-либо, как делает Toyota, потребуются доказательства того, во что вам обойдется закупка комплектующих. Бухгалтеры называют это ведомостью материалов. Какие детали вам понадобятся и сколько они будут стоить? Что касается других бизнесов, то если вы просто покупаете и перепродаете, как делают розничные магазины, вам не обойтись без аналогов или других реальных фактов, которые подскажут, сколько вы заплатите за перепродаваемый товар. Как мы видели из примера про Apple в главе 1,

обсуждение со звукозаписывающими компаниями цены, которую iTunes платила за каждую мелодию, стало важным внутренним убеждением Стива Джобса. Ему предстояло сформулировать убеждение — а также доказать или опровергнуть его посредством проверки своих гипотез — в отношении того, выйдет ли какой-то толк из модели валовой маржи iTunes;

— рабочая сила. Рабочая сила, включаемая в себестоимость реализованной продукции, — важный элемент в производственных сферах и особенно в сфере услуг. Сколько рабочей силы вам понадобится для себестоимости, во сколько она обойдется, где брать доказательства, подтверждающие ваши ответы? И здесь на помощь вам придут аналоги.

Как оценить модели валовой маржи аналогов?

В теории сделать это нетрудно. Посмотрите на опубликованный процент валовой маржи и ее расшифровку в отчете о прибылях и убытках — материалы и рабочая сила, к примеру, — и все станет ясно. В действительности дело обстоит сложнее. При составлении отчетов многие компании, особенно открытые, в себестоимость реализованной продукции включают много всего такого, что не является себестоимостью в том значении, которым мы и большинство бизнесов наделяют данный термин. Приведем пример: многие люди не относят аренду розничного магазина или рабочую силу к себестоимости, однако некоторые розничные магазины именно так и поступают — вероятно, чтобы скрыть огромные накрутки на свой товар! Поэтому к анализу отчетов стоит подходить с большой осторожностью. Как мы заметили в конце главы 3, задействование своих связей поможет вам узнать нюансы, не раскрытые в отчетах, и получить более глубокое представление о том или ином аналоге. Информационные панели, способствующие анализу внутренних убеждений касательно модели валовой маржи, дадут вам все необходимые ответы.

Что дальше?

Главы 3 и 4 показали нам, что инновационные модели выручки и валовой маржи — безусловный залог успеха. Правильно выбранные и реализованные в тесной взаимосвязи, они формируют прочный фундамент для денежного потока из самого лучшего источника — ваших клиентов. Вместе они представляют собой отправную точку практически для любой успешной бизнес-модели. Вы не можете игнорировать их.

Но выручка и валовая маржа есть лишь одна составляющая рентабельности и денежного потока той или иной компании. Для многих компаний серьезным поводом для беспокойства служат операционные расходы. И далее мы переходим к операционной модели.

Проверочные вопросы по модели валовой маржи от Джона и Рэнди

Запомните вот эту короткую формулировку:

Валовая маржа = Выручка - Себестоимость реализованной продукции. Ваша задача -

обеспечить достаточную валовую маржу, с тем чтобы компания обрела финансовую свободу для расширения, выплат инвесторам, покрытия расходов или оплаты вашего следующего отпуска. Модель валовой маржи строится из трех элементов:

— разница между ценой и себестоимостью реализованной продукции, в абсолютном и процентном выражении (насколько можно снизить себестоимость? насколько можно поднять цены, не отпугнув при этом клиентов?);

— контролирование валовой маржи (какой процент валовой маржи вы получите, от выручки, обеспечиваемой различными категориями продаваемых товаров? каково соотношение продуктов с высокой и низкой маржей?);

— ваша стратегия (от каких продуктов или линий продуктов вы хотите получать более высокую маржу и почему? для каких продуктов меньшая валовая маржа окупится и поможет упрочить конкурентное преимущество?)

Для разработки модели валовой маржи вам потребуется четкое стратегическое мышление, а также доказательства - неопровержимые факты, а не мечты или надежды. Источниками доказательств могут выступать надежные аналоги, доскональное изучение расходов, связанных с закупкой, производством и поставкой ваших товаров и услуг, или выведение внутренних убеждений, касающихся выручки и расходов (правая сторона уравнения себестоимости) и проверки вытекающих из них гипотез.

Глава 5

Снимаем сливки

Ваша операционная модель

Давайте снова вернемся к лимонадному бизнесу Джонни. Удивительно, но мальчик не бросил свою затею. К тому моменту, как ему исполнилось шестнадцать, лимонадные палатки по всему городу приносили выручку в размере 500 долларов. Валовая маржа выросла до 70 процентов. Увеличить валовую маржу Джонни помог один хитрый ход: он попросил свою гениальную подругу Луизу придумать новый рецепт лимонада. Ее задача: сократить количество лимонов и объем сахара (другими словами, снизить себестоимость). И Луиза блестяще справилась с задачей. К тому же ей удалось значительно улучшить вкус напитка. Лимонад Джонни произвел настоящую сенсацию! Джонни ликовал — пока Луиза не прислала ему счет на 150 долларов за время, потраченное на изучение вкусовых качеств лимонов и сахара и разработку рецепта. И снова планы Джонни разрушены! Валовая маржа только стала подрастать, но после оплаты услуг Луизы прибыль Джонни сократилась с 325 до 200 долларов. Когда же он заплатил друзьям, работавшим в других палатках, с мечтами о горном велосипеде пришлось распрощаться.

Определение операционных расходов

Операционные расходы — это все текущие расходы, помимо себестоимости реализованной

продукции. Все вместе они составляют вашу операционную модель. Им уделяется намного меньше внимания, чем

следовало бы. Но операционные расходы, если их не контролировать, в состоянии довести компанию до банкротства. Взгляните хотя бы на сферу авиаперевозок, где сообщения о банкротстве очередной компании поступают едва ли не каждый день.

Основу разработки операционной модели составляет план бухгалтерских счетов, как его называют бухгалтеры. В каждой сфере имеется такой, с категориями операционных расходов, соответствующих конкретной сфере. У продавцов, высылающих товары почтой, категория расходов называется исполнением заказов. У авиакомпаний — платой за посадку. У технологических компаний — исследованиями и разработками (НИОКР). Если ваша компания уже функционирует, ее финансовые отчеты включают соответствующие категории расходов.

Вооружившись планом бухгалтерских счетов, вы должны ответить на три стратегических вопроса, определяющих вашу операционную модель:

— в целях реализации стратегии какие расходы после поступления выручки, в абсолютном или процентном выражении, понесет ваша компания в каждой из категорий операционных расходов (то есть всех текущих расходов, помимо себестоимости реализованной продукции)?

— какие из этих расходов можно сократить, от каких полностью отказаться?

— какие расходы в соответствии с планируемой стратегией нужно увеличить?

Как вы будете решать все перечисленные вопросы? К этому моменту вы уже знаете ответ: обращаться к аналогам и антиподам, составлять информационные панели и выводить внутренние убеждения, которые требуют изучения.

Цель главы 5: используйте аналоги и антиподы для переосмысливания операционных расходов

Ваша стратегия должна быть неразрывно связана с операционными расходами, чем бы ни занималась ваша компания. Есть ли у ваших конкурентов расходы, без которых вы вполне могли бы обойтись? Если так, вы сможете выбирать между сбиванием цен конкурентов, получением большей валовой маржи или и того и другого. Есть ли расходы, которые вы можете добавить, с тем чтобы впечатления клиентов стали еще более яркими? Как мы увидим из приведенных в данной главе историй, эти вопросы имеют решающее значение. Компании, о которых пойдет речь, разработали операционные модели, легшие в основу их успеха.

— Ryanair исключительно умно подошла к использованию аналога. Эта авиакомпания, предлагающая дешевые рейсы, жирной красной линией перечеркнула стандартные операционные расходы авиакомпаний, разработав структуру издержек, которая была намного ниже, чем у ее европейских конкурентов.

— История гостиничной сети Oberoi Hotels, которую мы расскажем лишь в нескольких словах, показывает, как, в отличие от Ryanair, увеличение операционных расходов дает мощный толчок стратегии компании. В действительности сокращение операционных расходов до минимума не единственный способ выстроить успешную операционную модель. Многие из роскошных гостиниц Oberoi расположены в экзотических местах и предлагают потрясающий сервис, привлекая придирчивых гостей и убажывая их на протяжении всего срока пребывания.

— Мы изучим два урока, которые нам преподносит ZoomSystems. Первый — классическое замещение ручного труда машинами в целях экономии, в данном случае весьма изящное и продуманное. Второй — попытки свести к минимуму использование скудных и дорогих ресурсов, розничной недвижимости в данном случае, что позволило осваивать новые места потенциально более продуктивными методами.

Ryanair и ZoomSystems объединяет одна общая тема: операционные модели, которые появились только после провала плана А. Ключевые аналоги, антиподы и внутренние убеждения прокладывали путь к более привлекательному и жизнеспособному плану Б.

История первая. Ryanair поднимает идеи своего аналога на новую высоту

Давайте вспомним, каково было летать примерно в 1995 году. Вы звонили туристическому агенту, чтобы уточнить расписание рейсов и забронировать билеты. После этого агент высылал вам билеты почтой. Вы приезжали в аэропорт за сорок минут до вылета и регистрировали багаж. Супруга провожала вас к выходу, и там вы прощались. Усевшись в самолет, вы подкладывали под голову подушку и укутывались в одеяло. В середине трехчасового полета бортпроводница подавала вам закуски, напитки и горячий обед.

Как же все-таки все изменилось с тех пор! Сегодня билеты бронируются в Интернете, о котором пятнадцать лет назад никто не слышал. После 11 сентября 2001 года вы больше не можете приезжать за сорок минут и регистрировать багаж. Супруга больше не может провожать вас до выхода. Во время полета не стоит рассчитывать на прежнее обслуживание. Обед при трехчасовом полете? Забудьте. Пакетик орешков и бутылка Pepsi? Скорее всего, вам придется за них заплатить. Многие из этих услуг включались в себестоимость реализованной продукции и ныне исчезли из структуры издержек большинства авиакомпаний вследствие ценового давления со стороны низкобюджетных авиакомпаний.

Однако истинные причины революции в сфере авиаперевозок стоит искать намного глубже орешков и газировки. Они заключаются в том, что помогло избавиться от огромных операционных расходов, многие из которых приходилось нести еще на земле. Помимо себестоимости, связанной с перемещением пассажира из одной точки в другую, множество расходов возникало еще до того, как самолет поднимался в воздух: аренда воздушного судна; сотрудники в аэропорте,

ремонтных мастерских, информационно-справочных службах, головном офисе; материалы и ремонт; маркетинг и дистрибуция; плата за посадку и проходные пошлины. И это далеко не полный перечень.

Все эти расходы вогнали в могилу не одну крупную авиакомпанию. Вспомните ведущие авиакомпании США с 1980-х годов: United, Delta, Continental и US Airways не вылезали из банкротств.

Сферу с более агрессивной конкуренцией и худшим качеством еще надо поискать. При этом многие люди наверняка слышали о Southwest Airlines и ее основателе Гербе Келлехере. Благодаря сокращению операционных расходов и некоторым другим ловким ходам Келлехеру удалось превратить Southwest в одну из самых прибыльных авиакомпаний в мире. За пределами Европы о Ryanair, европейском протезе Southwest Airlines, знают немногие. Хотя в это сложно поверить, но по сравнению с усовершенствованной операционной моделью Ryanair операционные расходы Southwest кажутся непомерно раздутыми. Добавьте сюда креативный подход Ryanair к укреплению модели выручки — и получите авиакомпанию с весьма впечатляющей бизнес-моделью.

План А Ryanair

Кристи Райан, Лайам Лонерган и ирландский бизнесмен Тони Райан основали Ryanair в 1985 году.¹ Их план А не представлял собой ничего особенного. Они предлагали рейсы между Уотерфордом (Ирландия) и Лондоном, намереваясь разрушить дуополию British Airways и Aer Lingus — главных авиаперевозчиков, принадлежащих на тот момент государству. В 1986 году был добавлен маршрут между Дублином и Лондоном. Гарвардский профессор Йен Ривкин сказал: «В самом начале компания стремилась угодить всем и каждому — основатели старались довести уровень сервиса и услуги до Aer Lingus и British Airways, но по более низким ценам».²

К 1991 году стало очевидно, что от плана А Ryanair толку нет. Два маршрута и два самолета не приносили компании прибыли. Основатели Ryanair пригласили нового руководителя — Майкла О’Лири,

ирландского бухгалтера, просто помешанного на соперничестве. Перед О’Лири поставили задачу сделать компанию прибыльной. Первым делом он встретился с основателем Southwest Келлехером. За обедом тот раскрыл О’Лири несколько секретов своего успеха: «Используйте только одну модель самолета, так сократите технические расходы; ежегодно снижайте издержки; как можно быстрее оборачивайте самолеты» — и многое другое.³ Встреча с Келлехером подарила О’Лири столь необходимое ему вдохновение. Southwest стала аналогом для О’Лири. Aer Lingus и British Airways — антиподами.

План Б Майкла О’Лири

О’Лири педантично следовал советам Келлехера, что позволило последнему как-то

заметить: «Лучшего подражания Southwest Airlines я еще не видел».4 О'Лири не заставил себя ждать с ответным комплиментом: «Southwest показывает пример контролируемого роста низкобюджетной авиакомпании. Мы лишь пытаемся копировать мастера и оказывать почтение модели Southwest в Европе».5

Изменения в европейских правилах для авиаперевозчиков очень помогли Ryanair. В 1997 году перевозчики из Европейского союза получили возможность более свободно пересекать внутренние границы. В этом же году акции Ryanair были выставлены на открытую продажу. Разжившись деньгами, Ryanair стала расширять сеть маршрутов, организуя все новые короткие рейсы между Ирландией, Великобританией и континентальной Европой. Постепенно Ryanair завоевывала в Европе репутацию своими низкими ценами и сервисом, одновременно сводя к самому минимуму операционные и все прочие расходы. Давайте заглянем глубже орешков и Pepsi и посмотрим, каким же образом Ryanair удавалось придерживаться столь скромной операционной модели.

Во-первых, следуя примеру Southwest, О'Лири решил, что в Ryanair будет использоваться лишь одна модель самолетов, самый примитивный Boeing 737. Это позволило ей существенно сократить обслуживающий технический персонал и упростить ассортимент запчастей для

ремонта. Трагедия 11 сентября 2001 года ввела авиаиндустрию в штопор, и многие авиакомпании отменили заказы на Boeing. О'Лири договорился с компанией Boeing о заключении партнерства. Ryanair получала солидные скидки на сто самолетов Boeing 737-800 следующего поколения и по выбору еще на пятьдесят других самолетов. Заказ на сумму 9,1 миллиарда долларов в три раза увеличил функциональные возможности Ryanair и помог ей стать самой крупной и топливосберегающей авиакомпанией в Европе. О'Лири без обиняков заявил: «Этот заказ развеял сомнения, окутывающие планы развития Ryanair».6 А учитывая стремительно растущие цены на топливо, сниженные цены на самолеты пришлось как нельзя более кстати.

Во-вторых, О'Лири считал, что в обмен на дешевые тарифы пассажиры спокойно согласятся пользоваться маленькими региональными аэропортами за пределами крупных европейских городов. Это внутреннее убеждение в корне изменило не только европейские воздушные перевозки, но и экономическое развитие мелких городов. Многие из этих аэропортов представляли собой бывшие военные базы, объем коммерческих перевозок которых был весьма невелик, например Шарлеруа, Бельгия (к югу от Брюсселя), а не национальный аэропорт в Брюсселе.7 Нуждавшийся в грузообороте Ryanair, аэропорт Шарлеруа взимал с компании плату за посадку в размере одного евро за пассажира (1,12 доллара в то время), половину стандартного сбора в других аэропортах. Плата за наземное обслуживание также составляла один евро — одну десятую от стандартной ставки.8 Местная администрация потратила миллионы на рекламу и всяческую поддержку Ryanair, с тем чтобы та увеличивала грузооборот в Шарлеруа. К 2003 году Ryanair перевозила через Шарлеруа, практически заброшенный в 1997 году, 1,7 миллиона пассажиров в год.9

Второе внутреннее убеждение О'Лири строилось на активном использовании клиентами Интернета. Пассажиры с удовольствием будут покупать билеты онлайн, вместо того чтобы тратить время на телефонные звонки, рассудил О'Лири. В 2000 году Ryanair запустила сайт, подставив тем самым подножку и туристическим агентствам,

и справочно-информационным центрам. Компания сэкономила на комиссионных и операционных расходах. О'Лири, вечный идейный вдохновитель, пообещал самые низкие тарифы или возврат денег в двойном размере. Клиенты проголосовали ногами, и издержки обращения за продажу билетов сократились с 7 евро (около 8 долларов) до 1 евро. Использование сайта также позволяло компании снижать расходы на маркетинг. «Сайт меняет бизнес-модель», — так в 2000 году заявил О'Лири.10 К 2003 году Ryanair продавала через Интернет более 90 процентов билетов (для сравнения: Southwest продавала только 59 процентов билетов).11 План Б Ryanair не просто копировал своего аналога, а совершенствовал его!

Перед О'Лири встала очередная задача — быстрый оборот самолетов. Самолет Boeing 737 представляет собой груды алюминия стоимостью 50 миллионов долларов, и, стоя в ангаре, денег он не приносит. Используя небольшие, менее заполненные аэропорты, Ryanair смогла поднимать самолеты в воздух спустя двадцать пять минут после приземления. В крупных

аэропортах времени на межполетную подготовку требовалось в два раза больше.¹² Но для ускорения оборота О'Лири предпринял еще две дополнительные меры. Он обратил внимание, что на поднятие шторок и очистку кармашков на сиденьях у наземного обслуживающего персонала уходит слишком много драгоценного времени. Поэтому следующую партию Boeing 737 он заказал без шторок и кармашков. К 2006 году воздушные суда, принадлежавшие Ryanair, проводили в воздухе в среднем по одиннадцать часов в сутки. Самолеты British Airways проводили в полете восемь часов.¹³ Отсутствие шторок и кармашков обеспечивало меньший вес самолета, а стало быть, и меньший расход топлива — дополнительный плюс.

О'Лири с маниакальной одержимостью сокращал все мыслимые операционные расходы. «Мы хотим стать Walmart в авиаперевозках», — заявил он.¹⁴ А вот что он сказал в 2006 году: «Наш средний тариф сократился почти на 20 процентов: с 50 евро в 1997 году до всего 40 евро сегодня. Ryanair будет и дальше стремиться к низким расходам,

которые выльются в виде низких тарифов для путешествующих по Европе. Ryanair — единственная авиакомпания в Европе, считающая своим долгом предлагать минимально низкие тарифы на любом рынке, где мы работаем».15

Однако низкие тарифы вовсе не означали отсутствия возможностей для вытягивания дополнительных денег из карманов пассажиров. И вот О'Лири малость подкорректировал модель выручки. Пассажиры могли по желанию платить за первенство при посадке, указание мест в посадочных талонах и регистрацию багажа. Закуски и напитки в европейских поездах не подаются бесплатно — еще один аналог. Так почему же, думал О'Лири, пассажиры Ryanair не должны платить за орешки и Pepsi? Бортпроводницы продавали не только еду, но и фотоаппараты, лотерейные билеты и брони на автомобили и гостиничные номера. И пока пассажиры старательно скребли лотерейные билеты, перед ними, на спинках сидений, красовалась реклама. «Используя любой шанс, Ryanair старается по максимуму выжать из своих пассажиров», — говорит Тим Джонс, специалист из лондонской консалтинговой фирмы Innovaro Ltd.16 А что, как вы думаете, Майкл Райан придумал недавно? Взимать плату за посещение туалета!17

План Б компании Ryanair не только произвел революцию в собственной деятельности, но и переписал правила низкобюджетных авиакомпаний. В отчетном 2007 году прибыль Ryanair составила 435 миллионов евро при выручке в 2,2 миллиарда евро, или 20 процентов от продаж. Для сферы авиаперевозок валовая маржа просто неслыханная!18 Прибыль до налогов компании составила 1,1 миллиарда долларов, или 10,6 процента от продаж, половина от процентного содержания Ryanair.19 В 2008 году пассажиропоток Ryanair превысил европейский пассажиропоток Lufthansa и Air France/KLM, сделав ее крупнейшей в Европе авиакомпанией ближних перелетов, перевозящей 57,7 миллиона пассажиров.20 «О'Лири и команда руководителей превосходно умеют выбирать блестящую стратегию и неуклонно ее придерживаться», — так сказал председатель совета директоров Ryanair

Дэвид Бондерман.²¹ О'Лири не устает хвастаться: «Мы не первые придумали эту идею. Но воплощаем ее лучше, чем кто бы то ни было».²² О'Лири и в самом деле прекрасно усвоил уроки своего аналога!

Уроки от Ryanair

Давайте выясним, что Келлехер и О'Лири сделали для сферы авиаперевозок. Вот что говорили они сами: «Кому нужны все эти операционные расходы? Ни нам, ни уж точно нашим клиентам». Предпринимая все мыслимые и немыслимые усилия по отказу от постоянно растущих операционных расходов и по снижению тарифов, они подарили воздушные путешествия огромному числу новых пассажиров.

Какие конкуренты в вашей сфере несут операционные расходы, которые вы можете перечеркнуть жирной красной чертой? Это ваши антиподы. Кто ваши аналоги, чьему примеру вы можете следовать? Для О'Лири компания Southwest Airlines стала очевидным аналогом.

Можно ли считать стратегии Ryanair устойчивыми? В середине 2008 года О'Лири утверждал, что в условиях растущих цен на топливо год, заканчивающийся для Ryanair мартом 2009 года, станет безубыточным.²³ Но тут цены на топливо резко упали. О'Лири, никогда не лезший за словом в карман, был настроен воинственно: «Надеюсь, зимой цены на нефть сохранятся высокими, тогда масса дрянных авиакомпаний вылетит из бизнеса».²⁴ Если бы произошло нечто подобное, он выкупил бы их самолеты за бесценок, и Ryanair стала бы еще крупнее и сильнее. В теории на том этапе, где процессы отличаются почти идеальной эффективностью, а компоненты или части полностью превращены в товар, одной только операционной эффективностью конкурентного преимущества не достичь. Но Southwest продемонстрировала рентабельность, непревзойденную в своей сфере. До недавнего времени то же самое относилось к Walmart в розничной торговле. Для обеих компаний характерны операционные модели с низкими издержками; они действуют в агрессивных конкурентных индустриях, но тем не менее прочно стоят на ногах. Трудно? Да. Невозможно? Нет.

Сокращение расходов в операционной модели — это один путь к революционному плану Б. Но не все операционные модели относятся к категории с низкими издержками. Давайте обратим свой взор к подножию Гималаев. Там действует операционная модель, являющаяся полной противоположностью модели, на которой зиждется Ryanair. Нам предстоит краткое знакомство с компанией, зарабатывающей миллионы на повышении операционных расходов за счет оригинальных и экзотических методов.

История вторая. Oberoi Hotels повышает планку

Пребывание в любой из гостиниц Oberoi не ограничивается предложением кровати и горячего душа. Невероятно успешная операционная модель Oberoi дарит путешественникам

совершенно иные впечатления, нежели Ryanair.

Возьмем для примера Oberoi Cecil в городе Шимла, Индия. Расположенная на высоте семи тысяч футов в предгорьях Гималаев, гостиница Cecil предлагает богатый выбор расслабляющих и бодрящих массажей и процедур косметического ухода. Какой массаж предпочитаете: аюрведический, балинезийский, гавайский или тайский? Специалисты по массажу готовы выполнить ваши пожелания. Желаете массаж чакр головы и плеч для снятия стресса?

В 1990-х годах дизайнеры Oberoi разглядели в Шимле гигантский потенциал. Из окон заброшенной гостиницы в колониальном стиле, возведенной в 1884 году, открывался потрясающий вид на горы и равнины. Oberoi решила восстановить Cecil, неотъемлемую часть колониальной истории Шимлы, и вернуть ей былое величие. Помимо стандартного набора превосходных ресторанов, шикарных номеров и практически любых удобств, которые только можно представить, в гостинице имеются подогреваемый бассейн, бильярдные и детские комнаты. И еще много всего другого.

Давайте посмотрим, какая операционная модель необходима для гостиницы такого класса. Вместо того чтобы выискивать варианты

сокращения издержек, как это с неослабным усердием делает Ryanair, Oberoi постоянно стремится поражать воображение гостей новыми роскошными удовольствиями. Каждое из удобств увеличивает расходы операционной модели двумя путями. Во-первых, многие из них требуют специально отведенного места — спа, например. Следовательно, имеются расходы непосредственно на сами помещения плюс расходы на обогрев, охлаждение, освещение и ремонт этих помещений. Эти текущие операционные расходы являются постоянными и не зависят от количества проживающих гостей, желающих получить массаж.

Во-вторых, большинство услуг, благодаря которым проживание в Cecil дарит незабываемые впечатления, требует наличия квалифицированного персонала. Эти издержки принадлежат к числу переменных и зависят от степени востребованности. Придирчивые гости Cecil заказывают подобные услуги и не скупятся на оплату роскошных и чрезмерных удовольствий — так что Oberoi тоже не экономит.

Прелести Oberoi не остались незамеченными. Журнал CondeNast Traveler назвал Oberoi Hotels and Resorts лучшей гостиничной сетью за пределами Соединенных Штатов. В номере за 2008 год в категории «Лучшая гостиница мира» Oberoi заняла три из десяти первых мест за свои гостиницы в Индии: в Рантамборе (второе), Удайпуре (четвертое) и Агре (восьмое).²⁵ Даже роскошный Oberoi Cecil не смог соперничать с другими, еще более экстравагантными гостиницами Oberoi!

Пример Oberoi показывает, что структура вашей операционной модели имеет решающее значение для впечатлений, которые вы хотите подарить своим клиентам. Большинство предпринимателей и руководителей даже не задумываются о расходах, которые можно включить в операционную модель, с тем чтобы обеспечить более высокое качество обслуживания клиентов. Однако зачастую именно оно привлекает ключевых клиентов и побуждает их оставаться с вами на долгие годы.

Бренды Ryanair и Oberoi знакомы многим путешественникам, хотя стороннему наблюдателю нюансы их операционных моделей известны не так хорошо. Мы переходим к ZoomSystems, использующей весьма оригинальный подход.

История третья.

ZoomSystems, или У ваших родителей не было таких торговых автоматов

Вы стоите посредине Международного аэропорта Хартсфилд. Вам нужно убить сорок пять минут до следующего рейса. Вы бродите по зданию аэропорта в поисках чего-нибудь перекусить. И тут краем глаза замечаете очертания огромного торгового автомата. Он совсем не похож на обычные торговые автоматы. Интересно, думаете вы, ни конфет, ни диетической колы. Вместо них в торговом автомате полным-полно iPod, аксессуаров для них и наушников для сотовых телефонов. «Как кстати, — радуетесь вы, — я взял iPod, но забыл зарядное устройство, а аккумулятор в плеере почти сел». На экране автомата вы выбираете

зарядное устройство, убеждаетесь, что оно совместимо с вашим уже устаревшим iPod mini. Через минуту вы вставляете кредитную карточку в специальную прорезь, чтобы заплатить 24,99 доллара, и уходите с совершенно новой зарядкой.

Возможно, многим из вас такая ситуация покажется необычной, но для жителей Японии и Южной Кореи это вполне обычное явление. Если ZoomSystems удастся реализовать свои замыслы, она сможет в корне изменить западную розничную торговлю, творчески подойдя к использованию самого важного ее ресурса — пространства — и заменив трудоемкие виды деятельности более эффективными автоматизированными.

Основанная в 1998 году, ZoomSystems разработала и запатентовала программную платформу для автоматизированной розничной торговли.²⁶ Исполнительный директор и основатель компании Говер Смит описывал главную идею, легшую в основу ее плана А, как «своего рода автоматизированный киоск».²⁷ Но с планом А возникла загвоздка.

И в марте 2005 года Смит перешел к плану Б, объединив свою программную платформу с роботизированной технологией, и создал свой первый по-настоящему роботизированный магазин.²⁸ «Мы хотели подняться на ступень выше и придумали электронного продавца, который рассказывал бы покупателям о товарах и оказывал помощь в совершении покупки. Посредством роботизированного магазина мы создали автономный розничный канал».²⁹

Внутренние убеждения Zoom

Первое внутреннее убеждение Смита при разработке плана Б заключалось в том, что комбинация программного обеспечения и роботизированной технологии сделает процесс покупки мелких, но полезных товаров привлекательнее и удобнее. При этом она может предложить более низкие цены, чем традиционный магазин с полным комплексом услуг. Роботизированный магазин Zooms будет представлять собой гибрид торгового автомата и розничного магазина. Подобно типичным торговым автоматам — один аналог, — магазины Zooms планировалось устанавливать в гостиницах, аэропортах и прочих местах большого скопления людей. Как и в торговых автоматах, покупатели смогут хорошо рассмотреть весь имеющийся товар. Но в отличие от торговых автоматов — теперь антипод — в мини-магазине Zoom будут иметься сенсорные экраны, с помощью которых покупатели получают всю необходимую информацию о товарах. Магазины Zoom будут продавать предметы стоимостью 10-200 долларов, включая электронные устройства вроде iPod и сотовых телефонов.³⁰

Чтобы клиенты не оставались без покупки — как бывает с раздражающими механическими автоматами, которые не желают расставаться с конфетой после того, как вы уплатили 75 центов, — Zoom планировала оснастить магазины оптическими сенсорами, подтверждающими, что покупатель забрал купленный товар. Только в этот момент с кредитной карточки снимаются деньги (в Zoom не продается мелочевка по дешевке). «Магазины Zoom не имеют ничего общего

с торговыми автоматами периода молодости ваших родителей, — говорит Говер Смит. — Это все равно что делать покупки онлайн, только воспользоваться своим товаром ты можешь

Были и другие вопросы, породившие дополнительные внутренние убеждения, каждое из которых необходимо было изучить эмпирическим путем. Где следует устанавливать магазины Zoom? Аэропорты? Торговые центры? Колледжи? Гостиницы? Различное местоположение, скорее всего, потребует различного ассортимента. Магазины в аэропортах можно заполнять относительно дорогими предметами — например, электронными устройствами и оригинальными подарками. Магазины в гостиницах разумно заполнить товарами повседневного спроса: зубной пастой, бритвами или лекарствами. Вот что сказал Брайан Хьюгс, генеральный управляющий четырехзвездочной гостиницы Argent Hotel в Сан-Франциско, где был установлен один из первых магазинов Zoom: «В условиях высокой стоимости рабочей силы сувенирные магазины становятся все менее рентабельными, а возможность, предоставленная компанией Zoom, — это возможность не отказывать постояльцам, желающим приобрести предметы первой необходимости».32

Но у Смита имелось еще одно — непохожее на другие — внутреннее убеждение с огромным, по его мнению, потенциалом. Зачем ограничивать рынок своей технологии гостиницами и аэропортами? Он считал, что производители с удовольствием будут покупать или брать в аренду его магазины для эксклюзивной демонстрации, рекламирования и продажи своей продукции. Это позволило бы им избавиться от посредников. Первые результаты оказались обнадеживающими. Motorola опробовала Zoom как средство «непосредственного контакта с покупателями в тех местах и в те моменты, когда на первое место выступает удобство».33 Потенциал новых магазинов не укрылся и от глаз старшего менеджера по бизнес-развитию компании Sony Брюса Шварца. «Мы считаем, что нами еще не охвачена огромная часть рынка, и Zoom поможет нам ее охватить».34

В представлении Смита возможности его технологии безграничны. Путь вперед ему указывал еще один аналог. «Так же как банковские автоматы расширяют сеть банковских услуг далеко за пределы кассового окошка, — говорит Смит, — Zoom предоставляет услуги розничной торговли в тех местах, где раньше она была невозможной».35

Подтвердятся ли внутренние убеждения Zoom?

Давайте сравним операционные расходы магазина Zoom в аэропорте, например Хартсфилд в Атланте, и обычного магазина электроники. В 2005 году в среднестатистическом американском магазине электронных товаров и бытовой техники заработная плата, жалованье и пособия составляли 12,1 процента от выручки.36 Исключив необходимость платить зарплату и пособия обычным продавцам, Zoom значительно сократил затраты на рабочую силу. Автоматическая система управления запасами также снижала издержки, поскольку для отслеживания ассортимента люди больше не требовались, хотя Zoom все еще приходилось держать сотрудников для контролирования оборудования и пополнения запасов.

Но производительность труда — лишь один аспект истории Zoom. Как гласит правило розничной торговли, нет ничего важнее местоположения. Американские магазины электроники тратят на аренду в среднем 2,3 процента от выручки.37 Zoom требовалось

совсем небольшое свободное пространство. Говорит главный инвестор Zoom Пег Джексон из Neo Carta Ventures: «Zoom может превратить сорок квадратных футов в прибыльный торговый центр, приносящий тысячи долларов годовой выручки на квадратный фут».38

В отличие от традиционных розничных магазинов, у которых аренда обычно относится к постоянным затратам независимо от объема продаж, Zoom предложил модель участия в прибылях, платя владельцу недвижимости долю от выручки (от 5 до 10 процентов) за используемое физическое пространство.³⁹ Хотя модель участия в прибылях не всегда сокращала операционные расходы компании, она, вне всяких сомнений, уменьшала ее риски и снижала точку безубыточности. Переведя аренду

из категории постоянных издержек в категорию переменных (доля выручки владельца недвижимости), Zoom сократила расходы на проверку внутренних убеждений. Если магазин не приносил достаточно прибыли, компания просто перемещала его в более перспективное место.

Как вскоре показали первые результаты, выручка Zoom на квадратный фут имела все шансы превзойти выручку традиционных магазинов. В 2005 году выручка магазинов торговых центров в Соединенных Штатах составляла в среднем 33 доллара на квадратный фут в месяц.⁴⁰ К концу 2008 года Zoom разместила 790 автоматов в магазинах, аэропортах и торговых центрах. Согласно отчетам компании магазины площадью 28 квадратных футов ежемесячно приносили от 3000 до 10 000 долларов на квадратный фут.⁴¹

Будет ли новая операционная модель Zoom, ее план Б, давать такие же результаты и в дальнейшем? План Б еще только начинает реализовываться, но Смит с командой разработали специализированную технологию и эффективную структуру расходов, что позволило Zoom продавать качественные и дорогие товары в местах, которые при другом раскладе сочли бы накладными и неудобными. И благодаря операционной модели с низкими расходами Zoom может получать более жирную валовую маржу, чем ее онлайн-вые или обычные, традиционные конкуренты. «Мы делаем для розницы то, что банкоматы сделали для банковского бизнеса», — заявляет Смит.⁴² Банкоматы в корне изменили привычное нам представление о банковских операциях. Сможет ли операционная модель с низкими расходами повторить их успех в розничной торговле?

Уроки от Zoom

История Zoom — это пример повышения производительности. Она преподносит нам два ценных урока разработки революционных операционных моделей: классической и новой. Классический урок состоит в том, что замещение физического труда более эффективной роботизированной машиной с сенсорным экраном влечет за собой

впечатляющее повышение продуктивности. Это версия промышленной революции XXI века применительно к розничной торговле. А новый урок заключается в том, что при операционных моделях, стимулирующих эффективное использование других важных ресурсов — розничная недвижимость в случае с Zoom, — существенный рост производительности также возможен. Хотя ZoomSystems продолжает искать свой путь, ее потенциал производительности должен так или иначе найти свое выражение. Одному или нескольким внутренним убеждениям еще предстоит подтвердиться.

Полезные уроки об операционных моделях

Кто сказал, что старую собаку — или действующую сферу — нельзя обучить новым трюкам? Авиакомпаниям не должны все работать по одной схеме. Вполне разумно повышать операционные расходы с целью удовлетворения стремления клиентов к роскоши. Торговые

автоматы необязательно должны включаться с помощью монеток и продавать товары не дороже доллара или двух. Научите старую собаку — торговый автомат — быть роботизированным, добавьте сенсорный экран и функцию оплаты кредитной картой, и пожалуйста: родился новый вид розничной торговли.

В начале этой главы мы сформулировали три стратегических вопроса, лежащих в основе операционной модели:

- уровень издержек в каждой категории операционных расходов плана бухгалтерских счетов вашей сферы;
- стратегическое сокращение тех или иных расходов;
- повышение, если оно оправданно, тех или иных расходов.

В приведенных выше примерах мы познакомились с тремя операционными моделями: первая свела расходы к минимуму, вторая повышала их при любом удобном случае, третья наращивала производительность за счет двух элементов — пространства и рабочей силы. Красной нитью через эти примеры проходят три идеи:

1. В некоторых сферах имеются огромные статьи расхода, которые вы можете вырезать своим операционным скальпелем.

Для этого нужно просто действовать по-другому. Там, где высокие цены отпугивают клиентов, сокращение расходов может стать разумным решением.

2. Некоторые клиенты хотят только самое лучшее. При работе на высококлассных рынках повышение операционных расходов с целью обеспечения более качественного сервиса может удерживать ваших клиентов. Если вы предлагаете незабываемые впечатления, то экономить на мелочах не стоит.

3. Применение технологий или автоматизации для роста продуктивности — классический ход, описанный в любом учебнике по экономике для начинающих. Этот прием можно использовать в самых неожиданных местах. Каким образом вы можете повысить продуктивность наиболее дорогостоящих или скудных ресурсов в своей сфере или на своем рынке — например, рабочей силы и пространства в розничной торговле?

Давайте раскроем более широкий смысл приведенных в настоящей, щей главе примеров, каждый из которых является потенциальным аналогом.

Скальпели и мачете

По нашему мнению, во многих сферах наблюдается переизбыток неэффективных — и порой абсолютно бесполезных — антиподов, которые только и ждут вашего скальпеля или мачете, вырезающего лишние расходы. Ryanair сократила расходы во многих аспектах и продолжала их урезать, избавляя клиентов от серьезной головной боли — высокой стоимости путешествий. То же самое и с гостиницами. Ассог отказалась от конференц-залов и шикарных ресторанов, предлагая гостям чистые удобные номера по приемлемым ценам. Dell отказалась от посредников и большей части научно-исследовательских разработок, чтобы продавать дешевые персональные компьютеры;

в 2007 году она потратила на научные разработки одну шестую от расходов HP — и одну десятую от расходов IBM.⁴³

Прибавление ценности посредством роскоши В отличие от них Oberoi взяла на вооружение совершенно иной подход в своей операционной модели, повышая расходы на удобные кровати, услуги массажа и многое другое, что принесло бы клиентам дополнительную ценность. Такой подход нацелен на обеспечение незабываемых впечатлений. К тому же он помогает опережать более неповоротливых конкурентов. Если целевой рынок жаждет чего-то особенного, подумайте, какими новыми элементами вы можете дополнить операционную модель, с тем чтобы придать впечатлениям своих клиентов остроты. Затем повторите попытку. И еще раз.

Рост продуктивности

Экономический прогресс — не говоря уже о конкурентном преимуществе — зависит от усилий инновационных компаний, повышающих продуктивность тех или иных ресурсов. Успешные попытки наносят мощный удар по конкурентам и обеспечивают вам стабильное конкурентное преимущество. Как мы видели на примере ZoomSystems, подобная стратегия необязательно предполагает замещение рабочей силы капиталом. Определите, какие ресурсы в вашей сфере, если использовать их с большей продуктивностью, помогут разработать революционную операционную модель.

Наконец, несмотря на то что операционная модель представляет собой важный компонент общей стратегии и бизнес-модели, она необязательно должна быть уникальной. Примеры, приведенные в этой и предыдущих главах, показывают, что в большинстве случаев найдется аналог или антипод, который можно скопировать или применить к своей ситуации. Когда дело доходит до выбора операционной модели, ваша задача — найти чужую операционную модель, которая идеально подходит к вашей деятельности. Скопируйте ее, украсьте своей изюминкой

и сделайте еще лучше. О'Лири, ученик, по мнению многих, разработал операционную модель лучше, чем Келлехер — опытный мастер.

Являясь примерами операционных моделей с высокими и низкими расходами, истории Ryanair и Oberoi иллюстрируют еще одну важную мысль. Они показывают, что некоторые расходы, связанные с продажей вашего продукта, можно объединять или разбивать и, по крайней мере в определенной степени, переносить из операционных расходов в себестоимость реализованной продукции и обратно. Ryanair, к примеру, взимала плату с пассажиров за то, что другие авиакомпании включали в стоимость билета: орешки, Pepsi и дозволенную ручную кладь. Разделив стоимость билета и ручной клади, Ryanair смогла снизить тарифы, включить расходы на оформление и обработку багажа в себестоимость реализованной продукции и получить прибыль от клиентов, которые хотят зарегистрировать багаж. Oberoi пошла по противоположному пути, предлагая гостям все больше и больше роскошных услуг, что позволяло повышать цены на номера и увеличивало валовую маржу. Каким образом ваша компания может усовершенствовать операционную модель — или любой другой компонент бизнес-модели, — объединяя или разбивая расходы иначе, чем конкуренты?

Вопросы и ответы от Джона и Рэнди

К этому моменту вы уже хорошо представляете, какие аналоги и антиподы помогут вам создать собственную операционную модель (смотрите список в конце главы, в нем перечислены все элементы, для которых требуется подтверждение). Но без ответа у вас наверняка осталось еще как минимум два вопроса.

— Аналоги — это здорово, но, если их не изучать тщательно, они останутся лишь словами и идеями. Мне нужны конкретные цифры. Где мне их найти?

— Одни операционные расходы остаются стабильными на протяжении длительного времени, а другие меняются в зависимости от объема продаж. Как мне учесть данный факт?

Поиск конкретных цифр Да, вам не обойтись без реальных доказательств — количественных показателей. Для разработки операционной модели вам предстоит использовать аналоги и антиподы, с тем чтобы количественно выразить свои планы. Возможно, вам понадобится вывести одно или несколько внутренних убеждений, которые выльются в гипотезы, требующие эмпирического подтверждения посредством информационных панелей. Если план А не выгорит, как случилось в истории Ryanair и ZoomSystems, вы перейдете к плану Б. Но где, помимо хорошо знакомой вам компании, можно получить нужные данные?

В Соединенных Штатах двумя доступными источниками информации являются «Анализы годовых отчетов» Ассоциации управления рисками и BizStats. Обе компании располагают огромным объемом финансовых данных по различным категориям операционных расходов практически в любой сфере.⁴⁴ В Великобритании все акционерные компании, открытые или частные, обязаны предоставлять финансовые отчеты о деятельности в Регистрационную палату. Все сведения доступны для публичного ознакомления, в том числе и для вас!⁴⁵ Хотя вы не можете с уверенностью сказать, что конкретно включается или не включается в те или иные категории, эти источники послужат неплохим подспорьем и отправной точкой. Более грамотно истолковать эти сведения вам помогут консультации со специалистами. Если в вашей стране получить сведения подобного рода не представляется возможным, вам придется довольствоваться данными американских и британских компаний.

Как предугадать причуды операционных расходов?

При разработке операционной модели учитывайте тот факт, что операционные расходы делятся на две категории:

— Постоянные. Некоторые операционные расходы являются фиксированными и не меняются в зависимости от объема выручки — по крайней мере, выручки того объема, который вы планируете получить в ограниченный промежуток времени.

Типичный пример — аренда офиса или завода. Ваша зарплата, если она предполагается, еще один фиксированный операционный расход.

— Переменные. Некоторые расходы являются переменными и выражаются в процентах от выручки, генерируемой с помощью вашей модели выручки. Материальные запасы в розничных магазинах обычно зависят от объема продаж: чем больше товаров вы продаете, тем больше упаковки, пакетов и прочего вам требуется. У авиакомпаний к переменным расходам относятся расходы на оформление и обработку багажа. Чем больше у вас рейсов и чем больше пассажиров пользуются вашими самолетами, тем выше эти и прочие наземные расходы.

Каждая статья расходов — переменных или постоянных — требует доказательств, которые показывают вам и другим, какими будут расходы в данной конкретной категории.

Выискивая аналоги и антиподы, выводя внутренние убеждения и проверяя гипотезы с помощью информационных панелей, вы вскоре составите четкое представление о том, во что вам обойдется управление бизнесом, который вы задумали.

Итак, к растущему перечню компонентов, составляющих бизнес-модель, добавился еще один — операционная модель. Если вы последовательно реализуете на практике наши советы, то, значит, у вас уже готовы модели выручки и валовой маржи — по крайней мере, в контексте внутренних убеждений, которые следует изучить для подтверждения гипотез. Итак, что мы имеем на текущий момент?

— Модель выручки, которая показывает, на какую выручку вы рассчитываете.

— Модель валовой маржи, которая — применительно к каждому доллару, евро или рупии выручки — показывает, какая сумма, по вашим прогнозам, должна оставаться после оплаты всех операционных расходов и пойти на счет прибыли и денежного потока.

— Операционная модель, заполняющая всю оставшуюся структуру расходов.

Если брать за основу подходящие аналоги и антиподы, каждая из перечисленных моделей — лишь один элемент картины, описывающей денежный поток, который формируется в результате операционной деятельности и который бизнес должен приносить в соответствии с планом А. Но у вас неизбежно остаются неподтвержденные внутренние убеждения. Их регулярная проверка приведет к плану Б, плану В или плану Э. И где-то на этом пути вы найдете операционную модель, которая обеспечит вам успех!

Что дальше?

Вероятно, вы думаете, что разработка бизнес-модели, состоящей из трех уже рассмотренных нами элементов: модели выручки, модели валовой маржи и операционной модели, — закончена. Выручка минус себестоимость реализованной продукции, минус операционные расходы — равняется прибыль, правильно?

Увы, оказывается, самое главное не выручка, несмотря на то, что мы читаем в финансовых сводках. Прибыль есть бухгалтерское изобретение. Самое главное — это денежные средства, денежный поток, который вы генерируете, по сравнению со средствами, которые вы инвестируете в бизнес.

Таким образом, для окончательного формирования бизнес-модели недостает еще двух важных элементов. Во-первых, говоря о модели выручки, модели валовой маржи и операционной модели, мы не упомянули о времени поступления выручки или оплаты расходов. Время для денежного потока имеет решающее значение. И об этом мы поговорим в главе 6. Мы изучим модель оборотного капитала — самого важного элемента после модели выручки.

Затем в главе 7 мы рассмотрим последний вопрос: какие первоначальные инвестиции потребуются для запуска денежной машины — как, например, полная реконструкция гостиницы Oberoi в городе Шимла или

20 миллионов долларов, вложенные в разработку программного обеспечения, которое позволило Zoom открыть роботизированные магазины?

Проверочные вопросы по операционной модели от Джона и Рэнди

Прежде чем приступать к разработке операционной модели, раздобудьте копию плана бухгалтерских счетов для своей сферы деятельности. При разработке операционной модели вам понадобятся доказательства, подтверждающие уровень расходов, которые вы понесете в каждой категории расходов, обозначенных в плане. Данные, поступающие от аналогов и антиподов, послужат отправной точкой. Ниже приведены стратегические вопросы, которые вы должны задать применительно к каждой категории плана бухгалтерских счетов (они также перечислены в начале главы).

— В целях реализации стратегии какие расходы после поступления выручки, в абсолютном или процентном выражении, понесет ваша компания в каждой из категорий операционных расходов (то есть всех текущих расходов, помимо себестоимости реализованной продукции)?

— Какие из этих расходов можно сократить, от каких - полностью отказаться?

— Какие расходы в соответствии с планируемой стратегией нужно увеличить?

Вы будете в хорошей форме, когда сможете определить, на какие аналоги и антиподы или любые другие конкретные факты вы опираетесь при поиске ответов на данные вопросы.

Чтобы приблизить ваш план к реальной действительности, в которой придется функционировать вашему бизнесу, вам не обойтись без целого ряда внутренних убеждений. Во сколько обойдется аренда? Сколько сотрудников вам понадобится? Сколько вы планируете им платить? Сколько стоит электричество и обслуживание компьютеров? И так

далее. Информационные панели помогут вам найти ответы.

Глава 6

Деньги — это бог

Ваша модель оборотного капитала

У Джонни, известного лимонадного предпринимателя, имелся любимый дядюшка. Дядюшка Тед, уроженец города Вичита, Канзас, на протяжении двадцати пяти лет владел «Парикмахерской Теда». За эти годы демографический состав его клиентов практически не изменился. Большинство из них составляли мужчины за пятьдесят и шестьдесят и несколько молодых мужчин, обычно сыновья клиентов Теда или заезжие бизнесмены. Клиенты Теда не требовали никаких изысков: только подстричься и побриться. Время от времени какой-нибудь пришлый чужак просил закрасить седину.

К счастью для Теда, управление бизнесом требует от него совсем небольших денежных средств. Он не держит товарные запасы — бухгалтерский термин, обозначающий приобретаемые вами товары и материалы (либо сырьевые материалы, либо готовые товары) для последующей продажи, — поскольку не продает клиентам средства по уходу за волосами. Аренда парикмахерской обходится ему в 900 долларов в месяц, коммунальные услуги — в 150. Счета за шампуни, кондиционер и бритвенные принадлежности не превышают 50 долларов в месяц, оплата с отсрочкой в тридцать дней. В среднем одна стрижка стоит всего 15 долларов, клиенты расплачиваются сразу и наличными. Из поступающих денежных средств Тед платит двум работникам — Джо и Фрэн — дважды в месяц за отработанные часы. Свою зарплату

Тед получает в конце каждого месяца, при этом размер чистого заработка зависит от оставшейся суммы.

Тед живет без забот и хлопот: инвесторы не требуют дивидендов, акционеры не заставляют постоянно повышать квартальные показатели, банкиры не пристают с выплатами по кредиту. Тед не знает, что такое товарные запасы, дебиторская задолженность — бухгалтерский термин, означающий деньги, которые должны быть получены от клиентов за уже купленные ими товары. И у него прекрасные отношения с главным поставщиком.

Парикмахерская Теда — образец компании и сферы деятельности, которой практически не требуется оборотный капитал. Его бизнес строится на денежных средствах клиентов. Выплачивать зарплату и покрывать операционные и все прочие возникающие расходы он может из денег, поступающих от посетителей, — совсем как водопроводчик, которому изредка приходится прочищать канализационные трубы. Даже два года назад, когда он затеял в парикмахерской небольшой ремонт, покупку современных парикмахерских кресел он оплатил из ежемесячных наличных поступлений.

И после этого рассказа вас ждет целая глава об оборотном капитале? Представляем выражение вашего лица. Вы думаете: «Пожалуй, я пропущу эту главу. К моему бизнесу она

не имеет отношения». Но подумайте еще раз. Иссякнут оборотные средства — накроется и ваша компания!

Чтобы найти деньги, посмотрите под новым углом на бухгалтерский баланс. Вам это интересно? На самом деле очень многие сферы деятельности не нуждаются в оборотном капитале: парикмахерский бизнес — лишь одна из них. Остальным сферам неплохо бы у них поучиться. Разве вам не хотелось бы вести беззаботную жизнь, как Тед? Как мы увидим в этой главе, некоторые смекалистые предприниматели резко сокращали валовую маржу за счет разработки модели оборотного капитала, которая производила настоящий фурор в своей сфере. Можете ли вы стать таким революционером? Или рискуете

оказаться жертвой? Если хотя бы один из этих вопросов удостоится робкого «да», оставайтесь с нами. Если вас все еще гложут сомнения, прочтите раздел «Где ваши деньги?».

Как мы увидим из данной главы, модели оборотного капитала служат фундаментом для наиболее интересных и революционных бизнес-моделей современности. Бизнес-модель не будет завершена до тех пор, пока не будет сформирована модель оборотного капитала. К сожалению, многие предприниматели не утруждают себя ее разработкой, в спешке заполняя таблицы, нужные для бизнес-плана. Из этой главы мы также узнаем, как получить денежные средства из источников, которые, в отличие от инвесторов, не нуждаются в акциях, клиентах и поставщиках.

Но сперва давайте получим доказательства, что столь безобидное на первый взгляд понятие, как оборотный капитал, действительно играет такую важную роль, и узнаем, какой конкретно смысл мы в него вкладываем.

Где ваши деньги?

Не один раз нам, профессору (Джон) и исполнительному директору и инвестору (Рэнди), доводилось наблюдать, как молодые предприниматели и многие руководители заикливаются на отчетах о прибылях и убытках. Они тратят массу драгоценного времени, оценивая рентабельность, валовую маржу и чистый доход. И вместе с тем совершают чудовищную ошибку — уделяют крайне мало времени бухгалтерским балансам.

Чтобы оставаться в бизнесе долгое время — удерживать на плаву неустойчивую молодую компанию или управлять давно функционирующей компанией в условиях экономического кризиса, — вам нужны денежные запасы. И где же искать остаток денежных средств? Не в отчете о прибылях и убытках, а в бухгалтерском балансе.

Что такое бухгалтерский баланс и почему мы так на нем помешались? В отличие от отчета о прибылях и убытках, который показывает выручку, расходы и прибыли за определенный период времени,

а точнее за год, бухгалтерский баланс — моментальный снимок, сделанный в конкретный момент. Из него вы узнаете, какой суммой располагаете на текущий момент, то есть, говоря бухгалтерским языком, каковы ваши активы. К ним относятся оборудование, товарные запасы, а также долги клиентов, подлежащие уплате. И самое важное — денежные средства. В нем указываются также деньги, которые вы должны другим людям, то есть ваша задолженность, включая приобретенные, но неоплаченные товары, погашаемые ссуды и так далее.

Все пять элементов бизнес-модели неизбежно сказываются на денежных средствах, которые ваш бизнес генерирует и потребляет.

Но наибольшее влияние на них оказывает модель оборотного капитала. Так что, если не желаете остаться без денег, эта глава для вас.

Определение модели оборотного капитала Оборотный капитал — это средства, которые компания должна иметь на руках для осуществления повседневной деятельности: выплаты сотрудникам, поставщикам и так далее. Суровая правда об оборотном капитале такова: не важно, насколько классный у вас продукт или насколько преданны ваши клиенты, но, если в вашем распоряжении нет денежных средств для поддержания деятельности компании, в бизнесе вы не задержитесь. Многочисленные хеджевые фонды узнали об этом на собственном горьком опыте в период финансового кризиса 2007 года. По большому счету, именно из-за отсутствия денежных средств многие молодые компании вылетают из бизнеса еще на раннем этапе. По этой причине мы самое пристальное внимание уделим срокам поступления и расходования денежных средств.

В глазах финансового директора оборотный капитал в любой конкретный момент времени включает две категории: оборотные активы и краткосрочные обязательства.

— Оборотные активы — это деньги, которые имеются (или скоро поступят) в распоряжении компании. Сюда относятся денежные средства, эквиваленты денежных средств (например, краткосрочные депозиты), дебиторская задолженность (деньги, которые должны вам клиенты) и материальные запасы, которые можно продать.

— Краткосрочные обязательства — это долги, которые ваша компания обязана заплатить в ближайшее время, как правило, в течение одного года. Сюда относятся кредиторская задолженность (долг поставщикам за поставленные товары, за которые вы еще не рассчитались) и краткосрочные займы и кредиты (банковская ссуда, кредитная линия и так далее). Если из оборотных активов вычесть краткосрочные обязательства, получите оборотный капитал. Таким образом,

Оборотный капитал = Оборотные активы - Краткосрочные обязательства

По сути, оборотный капитал включает в себя массу всего — порой кипы бумаг,

обозначающих обязательства к уплате или получению, иногда массу материальных предметов, например товарные запасы, — плюс средства на банковских счетах.

Что нас и, надеюсь, вас интересует прежде всего, так это неденежная составляющая оборотного капитала, другими словами, категории товаров и бумаг, которые связывают или высвобождают денежные средства. Это могут быть товарные запасы, «консервирующие» деньги, потраченные на их приобретение. Одни категории предоставляют вам в пользование чужие денежные средства (в частности, кредиторская задолженность). Другие передают ваши денежные средства другим лицам, с тем чтобы вы не могли ими воспользоваться (дебиторская задолженность клиентов, которые еще не рассчитались за приобретенный товар). Как явствует из названия, неденежная составляющая оборотного капитала не включает денежные средства или эквиваленты денежных средств вроде депозитного счета денежного рынка). Зато она включает весь остальной оборотный капитал, который либо связывает, либо высвобождает денежные средства. Под термином «отрицательный оборотный капитал»,

который будет употребляться в дальнейшем, мы подразумеваем неденежную составляющую оборотного капитала без учета денежных средств и эквивалентов денежных средств.

Оценка оборотного капитала в днях

Размеры этих категорий лучше всего оценивать в днях. За сколько дней вы реализуете товарные запасы при текущем уровне продаж?

В каком количестве дней продаж можно оценить вашу дебиторскую задолженность? В каком количестве дней можно оценить вашу кредиторскую задолженность при текущей себестоимости реализованной продукции? И так далее. Каждая из этих категорий — в бумагах или запасах — представляет собой денежные средства, которыми владеете вы, ваши поставщики и клиенты. Разве вы не хотите управлять этими категориями таким образом, чтобы вам доставались денежные средства, а кому-то — бумаги? Тогда читайте дальше.

Думайте об этом в таком ключе. Если ваш бизнес нуждается в большом оборотном капитале, вам придется где-то его раздобыть. Капитал не дается бесплатно. Чем эффективнее компания управляет оборотным капиталом, тем реже у нее возникает потребность привлечь ' долевого капитал за счет инвесторов или брать ссуды в банках. Очевидно, что лучше всего обходиться минимальным оборотным капиталом или вообще без него (то есть краткосрочные обязательства равняются или почти равняются безналичной составляющей оборотных активов в соответствии с формулой оборотного капитала, приведенной выше).

Еще лучше — сделать неденежную составляющую оборотного капитала отрицательной, увеличивая объем денежных средств (больше краткосрочных обязательств, чем оборотных активов, помимо денежных средств) и перекладывая бумаги и запасы на плечи других. По сути, вы пытаетесь сделать так, чтобы поставщики владели огромными запасами и огромной кипой (бумаг) счетов-фактур (кредиторская задолженность), после того как отправляют их вам, а вы

изо всех сил стараетесь заставить клиентов платить как можно быстрее, с тем чтобы не держать огромную кипу их бумаг (дебиторская задолженность).

Журнал Fortune писал так: «Уменьшение оборотного капитала обеспечивает два существенных преимущества. Во-первых, каждый доллар, освобожденный от инвесторов и дебиторов, добавляет один доллар к денежному потоку. Во-вторых, стремление к нулевому оборотному капиталу способствует увеличению прибыли. Как и любой другой капитал, оборотный капитал стоит денег, поэтому его сокращение экономит деньги. Кроме того, сокращение оборотного капитала побуждает компании производить и поставлять произведенные продукты быстрее конкурентов, что позволяет им завоевывать новые рынки и выставить более высокие цены за срочные заказы. С исчезновением запасов отпадает необходимость в складах. Компаниям больше не нужны водители погрузчиков, перевозящие запасы по фабрике, или составители графиков, планирующие производство на месяцы

Но мы пока не закончили с оборотным капиталом. Почему еще желателен меньший его объем? Причина в привлекательной рентабельности инвестиций (вашего инвестированного капитала), которые вы и ваши спонсоры вложили в дело. Учитывая тот факт, что рентабельность инвестиций интересует инвесторов больше всего на свете, разработка эффективной инвестиционной модели станет предметом глубокого изучения в главе 7. А пока давайте рассмотрим еще одну простую формулу, объясняющую важность оборотного капитала.

Рентабельность инвестиций (ROI) =

Чистый денежный поток Инвестированный капитал

Если вы сумеете уменьшить неденежный оборотный капитал или даже сделать его отрицательным (краткосрочные обязательства превосходят неденежные оборотные активы), то высвободите

денежные средства, которые можно пустить на покрытие основных средств, например кресел в парикмахерскую Теда. Результат: инвестированный капитал, знаменатель в приведенной выше формуле ROI, сократится, что позволит сократиться и числителю, чистому денежному потоку, не снижая при этом рентабельности инвестиций. Как мы увидим далее, минимальный или отрицательный оборотный капитал позволяет вам совершенствовать продукт или снижать цены, сокращая тем самым валовую маржу и при этом получая привлекательную рентабельность инвестиций. Эти знания, которыми не обладают ваши конкуренты, дает вам право взорвать свою сферу революционным планом Б или получить более высокую рентабельность инвестиций, чем все остальные. Выбор за вами, и иметь такой выбор очень приятно.

Как всегда, не обходится без нескольких ключевых стратегических вопросов, лежащих в основе каждого элемента разрабатываемой вами бизнес-модели. Каковы эти вопросы применительно к модели оборотного капитала?

— Применительно к модели выручки, когда (в отношении поставки товаров) вы сможете побудить клиентов к оплате? Как мы еще узнаем, сроки решают многое.

— Насколько быстро или медленно (в количестве дней с момента доставки товара или выполнения работы) вы обязаны заплатить ключевым поставщикам и сотрудникам? В среднем?

— Сколько дней вы можете хранить товарные запасы или другие предоплаченные товары — или, по-другому, оборотные активы, — чтобы управлять бизнесом эффективно?

Чтобы дать ответы на эти вопросы, вам, как обычно, понадобятся внутренние убеждения, которые, подтвердись они в следующем эксперименте, позволят вам кардинально отличаться от конкурентов в категории оборотного капитала. Информационные панели

послужат вам ориентиром.

Цель главы 6: сделайте деньги своим богом

Задача данной главы — побудить вас переключить внимание с прибыли на денежные средства и эквиваленты денежных средств. С точки зрения бизнес-модели прибыль не имеет особого значения. Почему? Отсутствие прибыли не выкинет вас из бизнеса, если только у вас имеются денежные средства. Но если вы останетесь без денежных средств, вам конец. Как говорят предприниматели, деньги — это бог.

На примере двух историй, приведенных в данной главе, мы узнаем, что же такое денежные средства.

— Во-первых, мы познакомимся с биографией Dow Jones, компании — владельца Wall Street Journal и других изданий в печатном и цифровом виде. Модель оборотного капитала Dow Jones обеспечила ей задел, позволив в 1990-х годах успешно справиться с опасным переходом от так называемой старой экономики и печатного плана А к так называемой новой экономике и цифровому плану Б.

— Costco, сеть складов самообслуживания клубного типа, — пример плана А, успешного с самого начала. Но, как мы увидим, с точки зрения сферы деятельности ее бизнес-модель представляла собой революционный план Б. Ее модель оборотного капитала дала ей возможность вырвать огромный кусок пирога изо рта прочих розничных магазинов и сделать ненужной традиционную маржу прибыли от продажи товара.

Dow Jones и Costco подчеркивают важность сроков денежного потока. Эти примеры объединяют две общие темы. Во-первых, в обеих компаниях отрицательный оборотный капитал воспринимался как священный Грааль, совсем как почти стопроцентная валовая маржа компании eBay. Во-вторых, мы увидим, что отрицательный оборотный капитал обеспечивает солидные преимущества, облегчающие создание компании, ее адаптацию и расширение.

История первая. Доу-Джонс,

или Как использовать деньги клиентов,

чтобы справиться с переменами?

Представьте модель оборотного капитала, при которой ваши клиенты платят вам еще до производства, не говоря уже о доставке продукта. Шикарная идея, правда? Возьмем, к примеру, периодические подписные издания. От оперирующей простыми понятиями Kiplinger Letter (персональная финансовая рассылка, оформляемая по подписке) до сложных теорий New York Times компании в сфере подписных изданий традиционно отличаются отрицательным оборотным капиталом.

Почему так? Периодические издания — будь то новостные рассылки, газеты или журналы —

практически не имеют товарных запасов, лишь бумага и чернила. Очередной выпуск поступает в продажу сразу после выхода из печати. С другой стороны, плата за подписку взимается задолго до того, как издание напечатано и доставлено. Это правильно, если вы хотите сократить оборотный капитал. В случае с издательствами деньги, уплаченные подписчиками авансом, бухгалтеры называют задолженностью (доходы будущих периодов или незаработанные подписки — так они обозначаются в издательской финансовой отчетности), поскольку издательство «должно» подписчикам предстоящие выпуски. На выходе мы имеем умеренные оборотные активы (ограниченные практически одной только дебиторской задолженностью по неоплаченной рекламе), большие краткосрочные обязательства (подлежащие уплате до конца года, к примеру) и отрицательный оборотный капитал.

Компания Dow Jones & Company более всего известна своей газетой, Wall Street Journal, и фондовым индексом, так называемым индексом промышленных акций Доу-Джонса. Это показательный пример отрицательного оборотного капитала. Ее деятельность строилась на этой модели оборотного капитала более столетия. А потом случилась цифровая революция. Не пришла ли пора плана Б?

Но давайте по порядку. Компания была основана в Нью-Йорке в 1882 году Чарльзом Генри Доу, Эдвардом Дэвисом Джонсом и Чарльзом

Милфордом Бергштрессером. Вначале она выпускала рукописные информационные листки (так называемые flimsies), которые разносчики доставляли подписчикам с Уолл-стрит. В 1883 году компания начала издавать Customers' Afternoon Letter; через шесть лет переименованную в Wall Street Journal. Четырехстраничную газету можно было купить за два цента. Реклама продавалась по 20 центов за строку. В 1902 году Кларенс Баррон, один из первых сотрудников Dow Jones & Company, приобрел компанию за 130 000 долларов. В 1921 году он добавил еженедельное финансовое издание под названием Barrens. Спустя десятилетия, в 1970-х годах, Dow Jones диверсифицировалась, приобретя целый ряд местных газет, увеличив тираж и ослабив свою зависимость от финансовых рынков.

Но в конце 1980-х годов, с появлением цифровых средств массовой информации, вроде вездесущих терминалов Bloomberg, обосновавшихся практически на каждом столе в финансовом мире, Wall Street Journal начала терять подписчиков. Тираж упал с 2,11 миллиона в 1983 году до 1,95 миллиона экземпляров в 1989 году. Прибыли падали.² Издательский мир менялся, появились Интернет и электронное издательское дело.

План Б компании Dow Jones

Однако переход от традиционной печати к цифровому формату — задача не из простых. Компания верила в свой успех, и эта вера стала ее внутренним убеждением.

Давайте рассмотрим модель оборотного капитала Dow Jones от 1992 года, периода расцвета ее старого подхода. Вот так выглядели неденежные элементы ее оборотного капитала на тот момент:³

— оборотные активы (помимо денежных средств) = 37 дней:

- товарные запасы — 4 дня;
- дебиторская задолженность — 33 дня (подписчики платят авансом, но рекламодатели производят оплату с отсрочкой; данный показатель отражает последнее);

— краткосрочные обязательства = 109 дней:

- кредиторская задолженность — 70 дней;
- незаработанные подписки — 39 дней (оплаченные, но еще не доставленные издания);

— чистая сумма этих элементов = -72 дня⁴

Это денежные средства клиентов стоимостью семьдесят два дня, или примерно 20% (72 дня из 365 = 19,7%), из выручки в размере 1,8 миллиарда долларов в 1992 году, которые Dow Jones могла пустить на другие нужды. Все равно что иметь 360 миллионов долларов свободных денег, на которые можно купить печатные станки, выплатить зарплату или

развивать новые направления. Заплатив поставщикам (помимо всего прочего и газетной бумаги), что происходило в среднем один раз в семьдесят дней, и собрав авансовую плату за подписки, Dow Jones могла распоряжаться деньгами других людей для оплаты счетов. Но правила игры изменились. Должна ли была измениться вместе с ними и модель оборотного капитала, лежавшая в основе успеха любого издательства?

Dow Jones осваивает цифровые технологии К 1992 году компания запустила DowVision, новостную службу, предназначенную для корпоративных клиентов Dow Jones. DowVision поставляла тексты, собранные из Wall Street Journal, New York Times, Financial Times, Washington Post и Los Angeles Times, а также полученные от нового информационного агентства Dow Jones Newswires непосредственно на мониторы корпоративных компьютеров.⁵ Довольное первоначальным успехом в 1995 году, руководство Dow Jones обнародовало новую стратегию: «Мы переносим свои издательские стандарты в Сеть, где из-за переизбытка информации поиск нужных сведений отнимает уйму времени и усилий». Компания видела два сегмента для своих электронных услуг: индивидуальные лица или мелкие компании и крупные предприятия. Она хотела охватить оба сегмента. Dow Jones

разработала новые виды онлайн-услуг для индивидуальных пользователей и мелких компаний, предоставив им возможность оплачивать загрузку специальных пакетов информации, например статей, кредитной картой. С другой стороны, с крупными компаниями планировалось заключать годовые соглашения об электронном доступе к базе данных Dow Jones. Оплата, разумеется, вперед. Руководство компании не забыло, что приносило ей успех на протяжении всех этих лет — оплаченные авансом подписки!

Вскоре у раздела Wall Street Journal под названием Money & Investing появилось электронное дополнение, известное как «Интерактивное издание» Wall Street Journal (впоследствии известное как WSJ Online на WSJ.com). Оформив подписку на эту электронную газету, индивидуальные пользователи могли читать статьи онлайн. Dow Vision и новостной архив, Publications Library, были доступны по подписке для веб-пользователей и служили инструментом поиска для крупных компаний.

С 1999 по 2006 год Dow Jones все больше набирала цифровые обороты и в партнерстве с Reuters создала совместное предприятие — Factiva, интернет-источник свежих и старых мировых новостей. Оплата, разумеется, вперед. Потом появились NewsPlus, веб-приложение к Dow Jones Newswires, и Dow Jones Financial Information Services, которые давали финансистам дополнительный онлайн-доступ к электронным СМИ, информации и директориям.⁶ Впоследствии был приобретен MarketWatch. ⁷ Реализация цифрового плана Б находилась в полном разгаре.

В 2006 году Dow Jones пошла еще дальше, избавившись от некоторых бумажных изданий в пользу онлайн-проектов. Она запустила Barron's онлайн и выкупила Factiva, прекратив партнерство с Reuters. В декабре продала шесть местных газет, которые издавала многие годы.⁸ Исполнительный директор Рич Заннино так прокомментировал эту продажу: «Эта продажа и грядущее приобретение Factiva — наглядные примеры нашего стремления превратить Dow Jones из компании, во многом зависимой от печатных изданий, в более

диверсифицированную компанию, способную удовлетворить потребности клиентов во всех медиаканалах: печатных, онлайн-овых, мобильных и прочих».9

Сохранила бы Dow Jones до сих пор эффективность своей модели оборотного капитала, основанной на подписке?

Команда руководителей Dow Jones состояла из ветеранов, прекрасно понимавших, какую важную роль в издательском деле играет модель оборотного капитала. Приняв план Б и новую цифровую модель выручки, они сохранили важнейший элемент плана А — модель оборотного капитала компании. Давайте взглянем на показатели Dow Jones за 2006 год, чтобы узнать, что произошло:

— оборотные активы (помимо денежных средств) = 58 дней:

- товарные запасы — 3 дня;
- дебиторская задолженность — 55 дней;

— краткосрочные обязательства = 135 дней:

- кредиторская задолженность — 88 дней;
- незаработанные подписки — 47 дней;

— чистая сумма этих элементов = -7 дней.10

Модель оборотного капитала Dow Jones также улучшилась —

77 дней в 2006 году (для сравнения, -72 дня в 1992 году). Основа этой модели — авансовые оплаченные подписки — все еще была в активном ходу. Компания продолжала взимать оплату за традиционные подписки на Wall Street Journal и оставшиеся местные газеты, а также за Barron's, Factiva и новостные агентства. Большинство разделов Barron's Online и WSJ.com требовали подписку, равно как и некоторые разделы MarketWatch. Индексы Dow Jones требовали и подписки, и лицензии. Лицензию на Dow Jones Online News можно получить за плату. Только несколько проектов, Careerjournal.com, RealEstate Journal.com и Orimon-journal.com, предлагались без подписки.

Трансформация бизнеса произошла без попрошайничества у инвесторов и финансировалась преимущественно за счет денежных средств клиентов, а драгоценная модель оборотного капитала осталась нетронутой. Что получили акционеры Dow Jones? При сохранившейся выручке в 18 миллиардов долларов чистый доход вырос более чем в три раза, с 107 миллионов в 1992 году до 386 миллионов в 2006 году. И, вероятно, в знак признания успешного перехода компании в цифровую эпоху News Corporation Руперта Мэрдока приобрела Dow Jones за пять миллиардов долларов в августе 2007 года. В качестве

благодарности к ветеранам Dow Jones Мэрдок, который до приобретения заявлял о том, что сделает WSJ Online бесплатной и с рекламой, оставил все-таки модель оборотного капитала, основанную на подписке.

Уроки от Dow Jones

История Dow Jones & Company показывает нам, что отрицательный оборотный капитал помогает успешно преодолевать периоды перемен, вроде тех, с которыми компания столкнулась во время цифровой революции. Подобная модель приносит денежные средства клиентов, позволяющие разрабатывать новые продукты и стратегии для перехода к плану Б. Не менее важную роль сыграло и умение руководства Dow Jones & Company распознавать новые виды и формы содержания — новые продукты, каждый из которых, пока не подтвердился, представлял собой внутреннее убеждение, — которые частные и корпоративные клиенты ценили и покупали.

Но одной только улучшенной модели оборотного капитала недостаточно. Данное утверждение подтверждает факт денежных вливаний, потребовавшихся New York Times в январе 2009 года, чтобы остаться на плаву. Инвестором выступил Карлос Слим, мексиканский миллиардер.¹¹ Times не проявила такой же изобретательности, как Dow Jones, в разработке прибыльных цифровых проектов. Если Dow Jones при переходе в цифровой формат сумела сохранить модель, основанную на подписке, New York Times пошла по иному пути и сделала New York Times Online бесплатной.

История Dow Jones & Company также показывает, как эффективная модель оборотного капитала, типичная в данном случае для целой сферы, повлекла перемены в других аспектах стратегии и помогла справиться с, казалось бы, губительными переменами легко и безболезненно. Хотя плавание Dow Jones не всегда проходило в безветренную погоду — случались и у нее убыточные годы, — ее переход к цифровому формату был произведен по большей части успешно.

Правда, иногда новаторы приносят в традиционную сферу новые и оригинальные модели оборотного капитала. И тогда берегитесь!

Теперь мы познакомимся с историей Costco и революцией, которую она и ей подобные произвели на рынке розничной торговли Соединенных Штатов.

История вторая. Модель Costco Model взрывает сферу розничных продаж индустриальным планом Б

Жители Америки хорошо знакомы с так называемыми складами самообслуживания клубного типа. Огромные склады вроде Sam's Club, BJ's и Costco располагаются на окраинах любого крупного американского города. Если Dow Jones полагается на модель выручки, основанную на подписке, модели оборотного капитала складов самообслуживания существуют за счет членских взносов, быстрой оборачиваемости товарных запасов и жесткого контролирования кредиторской и дебиторской задолженности.

Costco стала крупнейшей сетью складов самообслуживания клубного типа во многом благодаря тому, что ее руководство разработало модель оборотного капитала с целью обретения конкурентного преимущества. Тем самым Costco вырвала огромный кусок пирога у других розничных продавцов.

Давайте сначала изучим корни Costco. Несмотря на то что модель оборотного капитала Costco была революционной, ее никак нельзя было назвать оригинальной. Она полностью, до мельчайших деталей

копировала своего аналога и предшественника — компанию Price Club. Price Club была основана в 1976 году Солом Прайсом в Сан-Диего, Калифорния. Оригинальное и прозорливое внутреннее убеждение Прайса заключалось в следующем: изменив модель оборотного капитала в розничной торговле с целью значительного снижения цен, он сможет брать с клиентов плату за привилегию делать покупки в своих магазинах. Дерзкий план? Еще какой.

К 1982 году Прайс принялся за реализацию своей стратегии. Для него это был план А, ураганом обрушившийся на розничную торговлю, выступая в роли индустриального плана Б. Он открыл десять складов самообслуживания клубного типа, каждый из которых приносил выручку на среднюю сумму в 36 миллионов долларов, что в несколько раз превышало выручку Walmart и в десять раз — выручку супермаркета.¹² Секретом раннего успеха Прайса стало его неожиданное кредо — отказ выуживать из карманов покупателей лишний доллар.

Как описывал эту модель аналитик из Goldman Sachs Стивен Мандел-младший, Price Club выступала как практик в своей сфере, оборачивая товарные запасы примерно двадцать раз в год и владея отрицательным оборотным капиталом в размере трех миллионов долларов на склад.¹³ Быстро оборачивать запасы и взимать с покупателей членские взносы? Да это просто волшебная модель оборотного капитала!

Один из основателей и исполнительный директор Costco Джеймс Синегал помнит — и до сих пор исповедует — принципы Сола Прайса: «Многие розничные продавцы смотрят на тот или иной товар и говорят: “Я продаю его за десять долларов. Как можно продать его за одиннадцать?” Мы же говорим: “Как бы нам снизить цену до девяти долларов? — а потом: — Как опустить ее до восьми?” Наш подход кардинально отличается от мышления розничных продавцов, которые жаждут извлечь как можно больше прибыли. Но стоит только раз начать, и это затягивает тебя, как героин». Есть и еще один элемент: «Ты должен быть членом клуба. Люди платят нам за то, чтобы делать у нас покупки».¹⁴

Ценовой клуб породил Costco

И тут на сцене появляется Джеффри Бротман. В 1981 году Бротман переманил Джеймса Синегала, работавшего до этого в Price Club с подросткового возраста. В 1983 году они открыли Costco Warehouse в Сиэтле. В основе стратегии Costco лежала модель оборотного капитала Price Club, аналога, который Синегал знал как свои пять пальцев.

Во-первых, членские взносы. Клиенты должны были заплатить за привилегию делать покупки в Costco. Семьи платили 50 долларов в год, корпоративные клиенты — до 100 долларов. Взносы уплачивались еще до совершения первой покупки.¹⁵

Во-вторых, Costco практически мгновенно собирала оплату — никаких кредитных карточек. Только наличные, чеки и дебетовые карты (также способ мгновенного получения денег), обеспечивавшие компании всего три дня дебиторской задолженности.¹⁶ Впоследствии сама

Costco заявила: «Благодаря большому объему продаж и быстрой оборачиваемости запасов у нас есть возможность продавать и получать деньги за запасы до того, как поставщики требуют от нас оплату, хотя мы пользуемся скидками за ранние платежи. По мере увеличения объема продаж и ускорения оборачиваемости товарных запасов все больший процент этих запасов оплачивается за счет условий оплаты, выдвигаемых поставщиками, чем за счет оборотного капитала».17 Благодаря поступавшим от клиентов денежным средствам Costco шла вперед семимильными шагами. К 1996 году объем продаж составлял 19 миллиардов долларов, а чистый доход до вычета налогов равнялся 423 миллионам. Давайте взглянем на показатели оборотного капитала, сделавшие это возможным:

— оборотные активы (помимо денежных средств) = 35 дней:

- товарные запасы — 32 дня;
- дебиторская задолженность — 3 дня;

— краткосрочные обязательства = 41 день:

- кредиторская задолженность — 27 дней;
- членские взносы — 14 дней (половина членских взносов была отнесена на прибыль в текущем году, а половина осталась в бухгалтерском балансе на следующий год);

— чистая сумма этих элементов = -7 дней.18

Однако Синегалу хотелось не просто заполучить пирог оборотного капитала — ему хотелось проглотить его целиком. Модель оборотного капитала Costco позволила ей остаться с небольшой маржей прибыли, поскольку привлекательной рентабельности инвестиций, когда ваши инвестиции стремятся к нулю (благодаря отрицательному оборотному капиталу), можно добиться с очень скромной прибылью (вспомните формулу ROI в начале главы). Поэтому Синегал поделился с клиентами преимуществом более низкой маржи — низкими ценами. Он подрывал бизнес конкурентов, продавая товары по более низкой цене, и при этом расширял свой бизнес за счет денег покупателей. Как же Синегал и команда снимали сливки с маржи?

Конец истории Costco

Синегал в выражениях не стеснялся: «Мы бы хотели донести до всех, что ведем дела очень сурово. И будем давить на продавцов за каждый цент и не разождем хватку до тех пор, пока не сочтем, что получили за товар подходящую цену».19 Costco добивалась от поставщиков лучших цен, заказывая у тех большие партии товаров. В 1998 году, к примеру, она продавала филе лосося с кожей и костями по 5,99 доллара за фунт. По такой цене компания продавала рыбы на 100 000 долларов в неделю. При таких объемах Costco убедила поставщика лосося удалять с филе кожу и кости и снизить цену. В 2003 году филе продавалось по 4,39 доллара за фунт, и в результате его стали продавать уже на два миллиона в неделю!20

Costco также убедила поставщиков расфасовывать товар в больших количествах (банка майонеза в полгаллона и упаковка туалетной бумаги в двадцать четыре рулона). За счет больших расфасовок поставщики

могли еще больше снизить оптовые цены. Ах да, Costco заявила своим поставщикам еще кое-что: «Нам нужны лучшие условия оплаты».

Низкие цены от поставщиков вовсе не означали, что Costco не могла получить маржу пожирнее. Но Синегал настаивал на том, чтобы валовая маржа ни на один товар не превышала 14 процентов (сравните с супермаркетами и универсальными магазинами, где валовая маржа на различные категории товаров составляет 20-50 процентов, равняясь в среднем 20-25 процентам).²¹ У дисконтных магазинов вроде Kmart и Target валовая маржа варьировалась от 25 до 30 процентов. Синегал вознамерился положить этих антиподов на обе лопатки.

Для быстрой оборачиваемости товарных запасов Costco хранила лишь 4000 единиц товара. Типичный супермаркет, пояснял Синегал, хранил 40 000 единиц, а суперцентр Walmart — до 150 000.²² При наличии всего 4000 единиц по минимально возможным ценам Costco выбирала товары, в быстрой продаже которых была абсолютно уверена.²³ На полки товары поступали прямо от поставщиков. Никаких дорогостоящих складов, битком забитых товарами, в которые вложена уйма денег.

Правда, в одном ключевом аспекте Синегал все-таки расходился с Price Club. Price Club нацеливался на мелкие бизнесы и семьи рабочего класса — в этом им подражал конкурент Sam's Club, принадлежавший Walmart. Синегал выбрал своей целевой аудиторией мелкие бизнесы и семьи с более высоким доходом, более трети которых имели доход, превышающий 75 000 долларов.²⁴ Как поясняет консультант по розничной торговле и автор книг Майкл Силверштайн, эти покупатели готовы платить за товары более высокого класса, от которых «их сердце бьется быстрее» и за которые им к тому же не придется платить полную стоимость. Затем они переходят к более дешевым маркам таких товаров, как бумажные полотенца, моющие средства, витамины, и прочим бытовым предметам. «Это главная концепция повышения и понижения цен, — говорит Силверштайн. — Блестящая придумка новой роскоши».²⁵ Как отмечает вице-президент Berkshire Hathaway

Чарли Мангер — покупатель, инвестор и директор компании Costco, — в магазинах Costco совершает покупки множество людей, которым нет нужды считать каждый цент. «Мне нравятся ценные бумаги по сниженным ценам, почему же мне не должны нравиться мячи для гольфа по сниженным ценам?»²⁶ Три четверти ассортимента Costco представляли товары повседневного спроса, от упаковок туалетной бумаги по двадцать четыре рулона (самый продаваемый товар) до запаса прокладок, которых хватит на всю оставшуюся жизнь. Но азарт, заставлявший покупателей приезжать в магазин в среднем каждые семнадцать дней, чтобы не пропустить ненароком какую-нибудь акцию²⁷, вызывали именно оставшиеся 25 процентов. От кофе-машин за 800 долларов на этой неделе до итальянских рубашек за 29 долларов на следующей и цифровых пианино за 1999 на третьей — в магазинах Costco

каждый найдет что-нибудь по своему вкусу и по привлекательным ценам, которые другие магазины не в состоянии потянуть. «Мы постоянно увеличиваем пропасть между собой и конкурентами. В конце концов они опускают руки: “Ну их к черту, они сумасшедшие”, — и уходят конкурировать в другие места²⁸, — говорит Сине-гал, а потом добавляет: — Наши клиенты приезжают за пятнадцать миль не для того, чтобы сэкономить на баночке арахисового масла. Для них это охота за сокровищами». ²⁹

Costco наносит тяжелый урон розничной торговле К 2006 году Costco насчитывала 48 миллионов членов, а объем продаж во всех магазинах равнялся 120 миллионам долларов в год. К тому же модель оборотного капитала стала еще лучше:

— оборотные активы = 35 дней (никаких изменений с 1996 года):

- товарные запасы — 32 дня (половина от показателей Target, ее конкурента — дисконтного магазина);
- дебиторская задолженность — 3 дня;

— краткосрочные обязательства = 46 дней:

- кредиторская задолженность — 32 дня (улучшилась на пять дней по сравнению с десятью годами ранее);

- членские взносы — 14 дней;

— чистая сумма этих элементов = -11 дней.³⁰

Одиннадцать дней свободных денежных средств клиентов доходили до 3,6 миллиона долларов на магазин, что достаточно для того, чтобы построить еще по одному магазину на каждый функционирующий.

Если есть столько денежных средств на развитие, кому нужны внешние инвестиции? Этот вопрос мы обсудим в следующей главе. Выбирая между деньгами клиентов и поставщиков и деньгами инвесторов, чему вы отдадите предпочтение?

Какое влияние оказали на розничную торговлю Costco и вся братия складов клубного типа? Многострадальная Kmart обанкротилась в 2002 году, а ее слияние в 2004 году с Sears не давало никаких гарантий того, что они в состоянии тягаться с Costco и ей подобными, с Target и Walmart, которые только крепили и расширялись. Но не только дисконтные и универсальные магазины пали жертвой Costco. Два миллиона долларов Costco, вырученные за недельные продажи свежего лосося, лишили супермаркеты приличной доли доходов от продажи свежих морских продуктов. Покупатели приходили в Costco в большей степени за бакалейными товарами, чем за морепродуктами или туалетной бумагой. Быстрая смена ассортимента товаров длительного пользования — от одежды до электроники — вставляла палки в колеса розничным магазинам и в других категориях.

Правда, для Costco результаты оказались такими же впечатляющими, как 64-унцевая банка майонеза. В 2006 году выручка магазина в два раза превышала выручку магазинов Sam's Club. По сравнению с Sam's Club у Costco было на восемьдесят два магазина меньше, а объем продаж на 20 миллиардов долларов больше — где-то 59 миллиардов. Прибыль до налогов в размере 1,7 миллиарда долларов, из которых почти 1,2 миллиарда приходилось на членские взносы, составляла три

процента от продаж.³¹ Если клиенты платят за привилегию совершать покупки, обеспечивая необходимые для управления и расширения бизнеса денежные средства, зачем нужна высокая маржа прибыли? Именно таков был замысел Синегала. «Не хотелось бы упрощенчества, — говорит он, — но мы лишь хотим продавать товары самого высокого качества по самым низким ценам».³² В 2008 году Costco занимала 29-е место в списке Fortune 500 и являлась пятой крупнейшей в мире розничной сетью.³³ Имеет ли значение модель оборотного капитала? История Costco говорит сама за себя.

Уроки от Costco

Мы видели, как благодаря денежным средствам покупателей, поступающим авансом, и

быстрой оборачиваемости товарных запасов Costco стремительно росла и ширилась. Обратный капитал каждого функционирующего магазина обеспечивал достаточно средств для строительства еще одного магазина! Членские взносы за привилегию делать покупки — отличная гарантия против трудностей с денежным потоком. Однако клиентам нужна веская причина, чтобы расстаться с деньгами, вот почему необходимо выстраивать модель таким образом, чтобы делать уникальное предложение — самые низкие цены и охоту за сокровищами.

Наконец, мы видели, что если вы не особенно нуждаетесь в прибыли, то можете свести с ума своих конкурентов, которым высокая прибыль нужна для рентабельности инвестиций. Модель отрицательного оборотного капитала уменьшает знаменатель формулы ROI, тем самым давая вам возможность обходиться меньшим числителем.

Полезные уроки о модели оборотного капитала

В начале этой главы мы отмечали, что стратегический подход к отчетности об оборотном капитале (кто держит денежные средства, а кто бумаги и сколько дней?) намного важнее, чем то, что бухгалтеры

называют прибылью. Costco, имеющая весьма незначительную маржу прибыли, с блеском подтверждает данное утверждение!

Добившись отрицательного оборотного капитала, вы получите мощный толчок вперед. Каковы же уроки разработки собственной модели оборотного капитала?

— Для многих подкованных бизнесменов отрицательный оборотный капитал — своего рода Священный Грааль, не менее важный, чем почти 100-процентная идеальная валовая маржа eBay или Shanda, о которой мы вели речь в главе 4.

— Модель отрицательного оборотного капитала обеспечивает весомые преимущества, за которые стоит бороться.

Давайте рассмотрим эти положения чуть более подробно, с тем чтобы не упустить важных нюансов.

Священный Грааль отрицательного оборотного капитала Из двух историй, Dow Jones и Costco, становится очевидно, что в некоторых компаниях отрицательный оборотный капитал является главной целью. Однако поиски более эффективных моделей оборотного капитала ведутся куда как шире. И в этом нет ничего нового, как показывает возникновение складов самообслуживания клубного типа в 1970-1980-х годах. В 1990-х годах в игру вступила обрабатывающая промышленность. Такие компании, как American Standard, Whirlpool, General Electric и многие другие, стремились перейти от 20 центов оборотного капитала на каждый доллар продаж к нулевому оборотному капиталу. Вот как это видит Эрик Наттер, управляющий Wabco UK, британской дочерней компании American Standard: «В бизнесе игра не окончена, пока толстая дама не начинает петь, и могу сказать, что петь она начинает только тогда, когда у тебя отрицательный оборотный капитал».34 В 2000-х годах эту мелодию принялись выводить и другие розничные продавцы помимо складов самообслуживания клубного типа. Между 2000 и 2004 годами Tesco, крупнейшая сеть бакалейных

магазинов Великобритании, начала увеличивать сроки оплаты поставщикам, высвобождая 2,2 миллиарда фунтов стерлингов (примерно 4 миллиарда долларов по тем временам), которые она могла пустить на развитие.35 Массовое стремление к отрицательному оборотному капиталу не утихает, хотя ему еще предстоит пройти проверку последствиями мирового кредитного кризиса, разразившегося в 2007 году. Станет ли ваша компания победителем или жертвой?

Почему за преимущества отрицательного оборотного капитала стоит бороться?

Модель отрицательного оборотного капитала представляет особый интерес как для честолюбивых предпринимателей, так и для прочно стоящих на ногах компаний, работающих в более капиталоемких сферах. Почему? Прежде всего она помогает открыть бизнес быстрее и безболезненнее. И значительно упрощает его развитие. Компании,

предоставляющие потребительские услуги: парикмахерские, ландшафтный дизайн, заполнение налоговых деклараций и им подобные, — приходят к ней естественным образом, поскольку сразу получают от клиентов деньги и не нуждаются в товарных запасах. Нет ничего удивительного в том, что в этих ранее разрозненных сферах все больше доминируют быстро растущие сети. Смекалистые предприниматели давно сообразили, что с точки зрения оборотного капитала эти бизнесы легко создавать и легко расширять.

Истории Costco и Dow Jones преподносят честолюбивым предпринимателям еще один — возможно, неожиданный — урок. Если вы планируете открыть новое дело, почему бы не выбрать сферу деятельности, предъявляющую скромные — или даже отрицательные — требования к оборотному капиталу? Периодические издания — лишь один из подобных примеров. Среди других можно назвать компании по организации специализированных выставок, операторов кабельного телевидения, компании по подготовке платежных ведомостей. Для создания и развития вам понадобится намного меньше капитала, чем в других сферах.³⁶

Вопросы и ответы от Джона и Рэнди

Теперь, когда важность эффективной модели оборотного капитала прочно запечатлелась в вашем сознании, какие вопросы еще остались без ответа?

— Каково влияние модели оборотного капитала на остальные четыре элемента моей общей бизнес-модели и наоборот? Насколько взаимосвязаны эти элементы?

— Как убедить клиентов и поставщиков принять правила вашей модели оборотного капитала? Их интересы в этом отношении расходятся с вашими?

— Можно ли злоупотреблять моделью оборотного капитала?

— В поисках аналогов и антиподов для разработки собственной модели оборотного капитала какие конкретно источники помогут вам оценить оборотный капитал компании?

Взаимосвязь между оборотным капиталом и другими элементами бизнес-модели

В современной конкурентной и стремящейся к глобализации экономике кризис перепроизводства характерен для многих сфер. Как мы уже видели, компании с отрицательным оборотным капиталом могут достаточно свободно распоряжаться другими элементами бизнес-модели. Небольшая маржа прибыли? Для Costco это не проблема. Отрицательный оборотный капитал обеспечивает денежные средства для развития: разработки нового продукта, открытие филиалов в других странах или приобретение не столь удачливых конкурентов. Для многих компаний это средство для перехода к плану Б. Адаптация к цифровому формату? Переход Dow Jones прошел более гладко, чем у конкурентов, например New York Times, во многом благодаря верности модели оборотного капитала.

Но взаимосвязь элементов намного глубже, чем кажется на первый взгляд. Прилежные

читатели наверняка заметили, что модель оборотного капитала Dow Jones предполагала авансовые платежи от подписчиков.

Но ведь это также и модель выручки, разве нет? Совершенно верно. Модель оборотного капитала Costco во многом строилась на базе авансовых членских взносов — аспект модели выручки, — которая, в свою очередь, позволила компании внедрить модель валовой маржи с очень низкими ценами и незначительной валовой маржей. Так почему мы рассматриваем эти случаи как примеры оборотного капитала?

Мы разместили истории Dow Jones и Costco в главе про оборотный капитал, потому что в основе их долгосрочного успеха лежат именно модели оборотного капитала. По сути, эти модели задействуют сроки поступления и расходования денежных средств. В большинстве сфер под ними понимаются сроки оплаты клиентами, сроки выплат поставщикам и срок, или скорость, за который оборачиваются товарные запасы (или запасы других оборотных активов).

Так что в процессе разработки для новой или действующей компании более эффективной модели оборотного капитала, призванной помочь вам перейти к плану Б, вы будете задавать вопросы по оборотному капиталу, связанные со сроками. Но поскольку аспекты сроков неразрывно связаны с моделью выручки и операционной моделью, обязательно включите расчет времени на ранних этапах составления информационных панелей, когда будете думать об аналогах, антиподах и внутренних убеждениях. Изменение сроков поступления и расходования денежных потоков может перевернуть целую сферу, как свидетельствует история Costco. И как показывает история Dow Jones, получение денег авансом за подписки — еще один из возможных вариантов. Может ли ваша компания предложить подписки за продаваемый вами и вашими конкурентами товар? Именно по такому пути пошла компания Netflix, хорошенько встряхнув сферу проката DVD-дисков. Это вопрос не только касательно оборотного капитала, но и модели выручки. Аналогично, может ли ваш бизнес сократить товарные запасы, реализуя принцип управления запасами «точно в срок», как мы видели в истории Toyota, описанной в главе 4? Этот вопрос касается не только оборотного капитала, но и модели валовой маржи.

Как заручиться согласием клиентов и поставщиков?

Как убедить клиентов и поставщиков встать на вашу сторону в поисках священного Грааля — отрицательного оборотного капитала? Ответом послужит WIIFM (What's in it for me?): «Что в этом для меня, каковы мои интересы?» Клиентам нужна веская причина досрочно расстаться с деньгами. Вы предлагаете «скидки для ранних пташек»? (Но пожалуйста, в таком случае не забывайте о важности грамотной модели валовой маржи!) Вы предлагаете другие приманки ради авансовых платежей? Можете ли вы внедрить модель, основанную на подписке, вместо модели «плати и сразу получай»?

Принцип WIIFM аналогично работает и с поставщиками. Для них вы также должны подобрать убедительные аргументы, доказывающие, почему в их интересах предоставлять более выгодные для вас условия, будь то низкие цены или отсрочки по выплатам. Зачем вы нужны им в качестве клиента или более крупного клиента, чем вы есть сейчас? Может,

дополнительные поставки важной линии продуктов, которую они планируют расширять? Может, есть мелкий поставщик, который стремится охватить больший сегмент вашего бизнеса и предоставит вам более интересные условия, чем ваш теперешний поставщик? Но какой бы вариант вы ни выбрали, лучше, если он будет отвечать их интересам тоже.

В конце концов, как явствует из данной главы, нулевого или отрицательного капитала не видать тем, кто во главу угла ставит отчет о прибылях и убытках. Разработка действенной модели оборотного капитала — наиглавнейшая стратегическая задача. Все упирается в бухгалтерский баланс, изобретательные способы эффективно управлять структурой оборотного капитала и поиск успешных аналогов.³⁷

Аналогов и антиподов по оборотному капиталу множество, и в этой главе представлены лишь некоторые из них. А другие поджидают вас буквально за углом. Найдя и успешно применив их к своему бизнесу, вы будете спать как младенец. Риск оказаться без денежных средств останется в прошлом.

Может ли компания злоупотреблять моделью оборотного капитала?

Злоупотребление оборотным капиталом — все равно что игра в «музыкальные стулья»: пока звучит музыка (экономика движется вперед), все довольны и счастливы, но если музыка останавливается, то есть покупатели ничего не покупают, поставщики, предоставляющие чрезмерно щедрые условия оплаты, могут пострадать и даже обанкротиться. Наверняка, прося об отсрочках платежей, вы совсем не хотите лишиться ключевых поставщиков!

Как разобраться в модели оборотного капитала выбранного аналога?

Все, что нужно, вы найдете в бухгалтерском балансе с некоторыми подсказками в отчете о прибылях и убытках (как, например, доход от членских взносов компании Costco). Точнее говоря, как мы отмечали в начале главы, суть оборотного капитала сводится к разделам бухгалтерского баланса об оборотных активах и краткосрочных обязательствах. Так что начинайте свой поиск оттуда.³⁸ Если внутри обнаруживаются объемные подразделы, да еще с непонятными названиями вроде «доходы будущих периодов» или «незаработанные подписки» у Dow Jones, стоит копнуть поглубже и проконсультироваться со специалистами. Именно там обычно и зарыты сокровища.

Что дальше?

Разумеется, в бухгалтерском балансе финансировать нужно не только оборотный капитал. Оставшаяся часть инвестиций идет на то, чтобы создать компанию и поставить ее на ноги: печатные станки для Dow Jones, розничные магазины для Costco, новые разработки и исследования для других и много-много чего еще. Надеемся, что к этому моменту вы нашли аналоги, которые подсказывают вам путь генерирования денежных средств из модели валовой маржи или модели оборотного капитала, а не способ побираться по инвесторам. В конце концов,

зачем делиться акциями с инвесторами, если денежные средства можно отыскать в другом месте? У многих из вас, правда, все будет происходить не так, вернее, не совсем так. Поэтому далее мы перейдем к пятому и последнему элементу бизнес-модели — инвестиционной модели.

Проверочные вопросы по оборотному капиталу от Джона и Рэнди

Ваша модель оборотного капитала будет строиться из элементов, уникальных для вашей сферы деятельности. Если вы производитель, вашими строительными элементами станут кредиторская и дебиторская задолженность и товарные запасы. Если вы работаете в сфере услуг, вместо товарных запасов у вас будет что-то другое. Если вы импортер кухонных приборов, которые волшебным образом режут, отбивают или мгновенно смешивают и будут продаваться на ночном канале, среди элементов встретится аккредитив на товары из Азии, предоплаченная реклама, зависящая от договоренностей со средствами массовой информации. Таким образом, ваш первый шаг, как видно из главы про операционную

модель, - еще раз достать план бухгалтерских счетов для своей сферы и ознакомиться с подразделами активов и обязательств в разделе оборотного капитала бухгалтерского баланса. После этого вам предстоит найти аналоги, антиподы - конкретные факты, которые подскажут вам ответы на три стратегических вопроса, которые следует задавать при разработке модели оборотного капитала.

— Применительно к модели выручки когда (за сколько дней до или через сколько дней после доставки товара или оказания услуги) вы предлагаете клиентам расплачиваться? Можете ли вы добиться более ранней оплаты? Почему да или почему нет?

— Насколько быстро или медленно (в количестве дней с момента доставки товара или выполнения работы) вы обязаны заплатить ключевым поставщикам и сотрудникам? Каковы нормы в вашей сфере деятельности? Почему вы можете их изменить?

— Сколько денежных средств (если измерить в днях) вам придется консервировать в товарных запасах или других предоплаченных продуктах - оборотных активах, оперируя бухгалтерскими терминами, - прежде чем их можно будет продавать? Каковы нормы в вашей сфере деятельности? Почему вы можете их изменить?

Какие внутренние убеждения, могущие появиться в результате вашего следующего эксперимента, позволят вам кардинально отличаться от других в контексте оборотного капитала? Каковы гипотезы и как вы планируете их проверять?

Глава 7

Чтобы делать деньги, нужны деньги

Ваша инвестиционная модель

Открыть лимонадную палатку Джонни не составило ни малейшего труда. Он не нуждался в предварительных инвестициях. Столик он соорудил из старого семейного карточного стола, вывеску изготовил из куска картона, оставшегося после какого-то научного проекта для школы, кувшин взял у мамы. И самое приятное — мама Джонни дала ему денег для закупки лимонов и сахара.

Большинству людей, создающих новое предприятие, без первоначальных вложений не обойтись. И получить эти деньги отнюдь не просто. Инвесторов, будь то ЗД (друзья, домашние или дураки), «бизнес-ангелы» или умудренные опытом венчурные инвесторы, заботит степень риска. Встанет ли новое предприятие на ноги, невзирая на все преграды и препоны? Ах да, и они хотят получить прибыль на инвестированный капитал. Поэтому требуют доли в бизнесе. Чем рискованнее проект и крупнее вложения, тем большую долю они требуют. Осторожным комитетам по инвестициям подавай кучу финансовых отчетов и других бумаг, прежде чем они раскошелятся. Поэтому для большинства молодых компаний разработка инвестиционной модели с целью получения денежных средств — настоящая проблема вне зависимости от обстоятельств.

В предыдущих главах мы видели, как стартапы вроде Google и Silverglide применили один или несколько элементов своей бизнес-модели

для перехода от экономически нежизнеспособного плана А к плану Б.

Мы видели, как Toyota и Costco разработали бизнес-модели, усложнившие жизнь конкурентов. Хотя некоторые из уже описанных нами компаний были в бизнесе достаточно давно, высока вероятность того, что многие из вас пока еще только размышляют о создании собственного дела. Именно здесь на первый план выходит ваша инвестиционная модель.

Определение инвестиционной модели

Как мы отмечали во введении, при разработке инвестиционной модели необходимо учитывать два вопроса:

1. Сколько денег вам потребуется для открытия компании, включая — не преминем заметить — скромный резерв свободных денежных средств для одного или нескольких переходов от плана А к плану Б или плану Э?
2. Поможет ли ваша инвестиционная модель компании продержаться нелегкий начальный период, пока она не будет располагать достаточным количеством денег, чтобы добиться безубыточного денежного потока? Если да, то тогда вам не нужно будет больше инвестировать, только если с целью расширения бизнеса, который к тому моменту уже докажет свою жизнеспособность.

Однако самое главное в инвестиционной модели — возможность открыть бизнес с минимальными вложениями. Чем меньше инвестиций, тем меньшую долю бизнеса вам придется отдать инвесторам, если они вообще вам понадобятся. Чем меньше инвестиций, тем проще вам сохранить доверие инвесторов, когда вы объявляете о неэффективности плана А и переключаетесь на план Б. Наконец, чем меньше инвестиций, тем спокойнее и крепче вы спите, если заложили дом, чтобы осуществить свою предпринимательскую мечту!

Как следует из двух перечисленных выше пунктов, говоря об инвестициях, мы не ограничиваемся тем, что бухгалтеры называют активами — материальными активами вроде заводов, оборудования

и прочего. К ним мы также относим деньги, которые вы тратите с момента создания компании и до того момента, когда она наконец начнет приносить — а не съедать — деньги. Разработка программного обеспечения? Да. Дорогие юристы по патентам? Да. Привлечение клиентов с помощью рекламы или усилиями торговых агентов? Все это, согласно нашей бизнес-модели, является инвестициями.

Но тут есть один нюанс. Сведение к минимуму потребности в инвестициях характерно для той части инвестиционного уравнения, что связана с расходами — попытками придумать, как обойтись меньшим капиталом. С той стороной, что связана с привлечением капитала, история складывается совершенно иная, поскольку, как мы видели, план А вряд ли принесет желаемые плоды просто так, с кондачка. Вам необходимо подтвердить некоторые

внутренние убеждения с помощью информационных панелей. И кое-какие из них дадут результаты, на которые вы рассчитываете. В процессе перехода к более жизнеспособному плану Б неизбежно окажется, что для перехода требуется больше денег, чем вы планировали. Поэтому разумно привлечь больше капитала, чем, согласно вашим расчетам, вам понадобится. Насколько больше? Это вопрос вашего отношения к риску и вознаграждению. Чем больше капитала вы привлекаете, тем большую долю компании вам придется отдать инвесторам. Следите за тем, чтобы лишний капитал не отвлекал вас от проверки гипотез, вытекающих из внутренних убеждений, которые, по вашему мнению, наиболее тесно связаны — или не связаны — с обоснованностью плана А. В противном случае вы только спалите лишние деньги, но ни на шаг не продвинетесь вперед. Короче говоря, привлечение излишнего капитала сделает вас недисциплинированным и беспечным.

При разработке инвестиционной модели вам предстоит ответить на несколько ключевых вопросов. Они будут возникать в два этапа.

1. Подготовительный этап.

— Какие материальные активы: производственные мощности, оборудование и так далее — вам понадобятся на начальном этапе? Во сколько обойдется их покупка, аренда или лизинг?

— Какие исследования необходимо провести перед открытием бизнеса? Сколько они будут стоить?

— Какие внутренние убеждения вам нужно протестировать перед открытием бизнеса? Во что обойдется их проверка?

— От чего из перечисленного выше вы можете отказаться, что можно упростить или удешевить?

2. Этап функционирования бизнеса, пока денежный поток не достигнет уровня безубыточности.

— Какая выручка и валовая маржа вам необходимы для покрытия всех текущих расходов?

— Насколько бережливой операционной моделью вы можете руководствоваться до достижения точки безубыточности?

3. И еще один этап и связанные с ним вопросы.

— Какие внутренние убеждения, если они подтвердятся, будут указывать на постепенное снижение степени риска? Сколько денег необходимо для проверки каждого из них и какой процент вложений можно отложить на более поздний срок?

В своей совокупности эти семь вопросов образуют основу инвестиционной модели, главной целью которой являются сокращение или полный отказ от денег, необходимых для достижения точки безубыточности, если модели валовой маржи и оборотного капитала еще не привели вас к этой цели. Как бы вы ни искали ответы: у аналогов и антиподов, из финансовых отчетов, посредством информационных панелей, тестирующих гипотезы, которые вытекают из внутренних убеждений, — вам потребуются ответы (конкретные цифры) на все эти вопросы!

Цель главы 7: привлекайте меньше денег

Цель данной главы — довести до вашего сознания тот факт, что деньги не растут на деревьях. Привлечение денежных средств — дело весьма нелегкое, поэтому чем меньше денег вам требуется с самого начала, тем лучше. Две компании, с которыми мы познакомимся в этой главе,

разработали инвестиционные модели, принесшие удивительные — просто ошеломляющие — результаты при довольно скромных вложениях.

— Сперва мы проследим путь, которым шла Skype, переходя от плана А к плану Б и руководствуясь бизнес-моделью, достаточно мощной, чтобы подорвать мировую телекоммуникационную индустрию. Эта компания, располагающаяся в Люксембурге, предлагает бесплатные телефонные звонки — в любое время в любую точку планеты, при условии наличия у абонентов компьютера. Объединив пиринговое программное обеспечение, еще раньше разработанное основателями, с технологией Voice over Internet Protocol (VoIP), Skype доказывает, что для создания новой компании большие первоначальные инвестиции не всегда так уж необходимы. В особенности если знания основателей позволяют им потратить собственное время (а не чужие деньги) на разработку привлекательного продукта.

— Потом мы снова взлетим на небо и познакомимся с авиакомпанией Go, которая на пути к эффективному плану Б нашла способы вступить в единоборство с Ryanair, чью историю мы приводили в главе 5, и ей подобными. История Go преподносит важные уроки касательно новых проектов в рамках давно функционирующей компании и относительно инвестиционных проектов в общем.

Знакомясь с историями этих компаний, вы заметите две общие темы. Во-первых, меньшие инвестиции означают более высокую прибыль для вас, предпринимателя. А это, вероятно, одна из ваших целей. Вы также узнаете, как идти на уступки, получая деньги от сторонних инвесторов.

История первая. Skype заново изобретает сферу телекоммуникаций

Давайте начнем с небольшого опроса касательно двух недавних стартапов в телекоммуникационной сфере. Они оба вознамерились задействовать богатые возможности Интернета и сбить существующие цены на международные телефонные переговоры.

Вопрос 1. За тринадцать месяцев, прошедших с момента появления Skype в августе 2003 года и до сентября 2004 года, в нем зарегистрировалось семь миллионов новых пользователей. Сколько, по вашему мнению, компания потратила на маркетинг для их привлечения?

— Ноль долларов.

— 1 доллар - 1 миллион долларов.

— 1-10 миллионов долларов.

— Более 10 миллионов долларов.

Вопрос 2. Сколько, по вашему мнению, компания Vonage, находящаяся в Нью-Джерси,

потратила на привлечение 1,4 миллиона пользователей не за один, а за четыре года с момента своего создания?

— Ноль долларов.

— 1 доллар - 1 миллион долларов.

— 1-10 миллионов долларов.

— 246 миллионов долларов.

Для начала разберемся со вторым вопросом. За первые четыре года существования Vonage потратила 246 миллионов долларов на один только маркетинг. За это время она сумела привлечь около 1,4 миллиона пользователей, а ее операционные убытки составили 192,9 миллиона.¹

Если на первый вопрос вы ответили «ноль», то оказались совершенно правы. И, вопреки расхожему мнению, компания, обошедшаяся гораздо меньшими первоначальными инвестициями, добилась поразительного успеха. В первый год существования Skype не потратила на маркетинг ни единого цента. Тем не менее число ее пользователей выросло до семи миллионов.² Слишком большая разница в маркетинговых расходах для таких неравных результатов. При создании Skype и Vonage руководствовались разными инвестиционными моделями: одна предполагала незначительные инвестиции, вторая — весьма солидные.

Инвестиции? Да кому они нужны!

Реально ли создать компанию, практически не имея первоначального капитала? Спросите Никласа Зеннстрёма и Януса Фрииса. Они на этом собаку съели. Их самое успешное детище, Skype, был продан eBay за 2,6 миллиарда долларов. Небольшие первоначальные инвестиции — а в итоге сделка на 2,6 миллиарда. Более чем приличная рентабельность инвестиций и выдающаяся инвестиционная модель!

Зеннстрём и Фриис познакомились в 1991 году во время работы над европейским телекоммуникационным проектом под названием Tele2. Два скандинава (Зеннстрём — швед, Фриис — датчанин) пришли в восторг от формата обмена данными под названием Peer-to-Peer или P2P. Согласно концепции P2P пользователи могли обмениваться информацией посредством Интернета. Вот как вспоминает об этом Зеннстрём: «Мы подумали, что P2P с распределенной базой мог бы использоваться для массы приложений, поэтому решили разработать технологию и выстраивать бизнес на ней».³ Первый совместный с Фриисом проект, KaZaA, основывался на технологии, дававшей пользователям возможность обмениваться файлами — музыкой или чем угодно другим, — передавая их с одного персонального компьютера на другой. Для такого обмена не требовался промежуточный сервер или иное аппаратное обеспечение. А их знания позволяли разработать программное обеспечение. Благодаря этому KaZaA могла обойтись без первоначальных финансовых вложений.

Созданная в 2000 году, KaZaA вскоре завоевала статус крупнейшего в мире файлообменного P2P-сайта. Успешно привлекая новых пользователей, KaZaA, как и Napster, пользовалась популярностью в Соединенных Штатах, поскольку благодаря ей можно было нелегально скачивать музыку. Из-за преследований KaZaA со стороны звукозаписывающих корпораций Зеннстрём и Фриис продали компанию в 2002 году за скромные 500 000 долларов. Мелочь, учитывая их грандиозные амбиции.

Однако от P2P два предпринимателя отказываться не собирались. Они только разогревались. Они вознамерились найти применение

своей P2P-технологии, которое не привело бы их напрямую в тюрьму. Законный план Б, основанный на незаконном аналоге KaZaA!

Зеннстрём знал, чего они добиваются: «Мы постоянно спрашивали себя, как подорвать существующие бизнес-модели и создать конкурентное преимущество?» Они решили применить KaZaA к международным телефонным переговорам, давая пользователям возможность делать звонки через Интернет с использованием P2P-технологии.⁴ За разработку Skype два основателя принялись летом 2002 года, завершив первый этап к февралю 2003 года.

Первая бета-версия Skype была представлена публике в августе 2003 года. Зеннстрём так описал свой новый проект: «Телефонная компания P2P, благодаря которой люди по всему миру могут делать бесплатные звонки отличного качества через Интернет, а также звонить любому пользователю, имеющему Skype».⁵

Разработанный в тандеме план Б произвел фурор. Как и KaZaA, Skype задействовал P2P-технологии. И, как и KaZaA, он не требовал никаких первоначальных инвестиций. Приложение Skype позволяло компьютерам, подсоединенным к Интернету, общаться между собой и обмениваться голосовыми данными практически тем же способом, каким KaZaA получала доступ к файлу на другом PC.⁶ После загрузки Skype на свой компьютер пользователям оставалось обзавестись микрофоном и колонками, а также высокоскоростным соединением. Теперь пользователи могли совершенно бесплатно звонить любому другому пользователю, имеющему Skype! Используя компьютеры пользователей и широкополосные соединения, компания не нуждалась в централизованных серверах и некоммутируемой сети, на создание которой у таких телекоммуникационных компаний, как AT&T и British Telecom, ушло столетие.

Зеннстрём и Фриис разрабатывают план Б и план В. Изначально планировалось, что Skype будет предлагать возможность бесплатных телефонных разговоров, когда один пользователь Skype

звонит любым другим пользователям с компьютера на компьютер без использования телефона, причем — внутреннее убеждение Skype — бесплатно. Как мы знаем из истории Google, бесплатное не приносит прибыли. Но у Зеннстрёма и Фриса имелась веская причина сделать свой первоначальный сервис бесплатным. В момент запуска Skype работал на закрытом интернет-протоколе, что означало, что он не имеет возможности взаимодействовать с другими телефонными сервисами или технологиями. Иными словами, пользователи Skype могли общаться только с другими пользователями Skype. Как следствие этого, единственная будущая ценность Skype заключалась только в перспективе создания огромной базы пользователей. Какой смысл загружать эту программу, если у людей, с которыми вы хотите общаться, ее нет?

Итак, цель была задана: убедить как можно больше людей пользоваться Skype. Стратегия вырисовывалась простая: сделать звонки совершенно бесплатными. Тайские студенты, учившиеся в Лондоне, просили родственников в Бангкоке загрузить Skype — и пожалуйста, можно было бесплатно разговаривать с семьей, находившейся за тысячи миль!

Зеннстрём пояснил: «Пределные затраты на каждый звонок равняются нулю, потому что все построено на пиринговой сети. Мы можем обеспечить бесплатное общение, не теряя при этом деньги».7 На инфраструктуру Зеннстрём и Фриис тратили совсем немного. К незначительным операционным расходам Skype можно отнести только исследования и разработки и заработную плату, которые легко покрывались выручкой первых нескольких месяцев функционирования KaZaA.8 Устная реклама имеющихся пользователей составляла всю маркетинговую деятельность. Их внутреннее убеждение заключалось в следующем: привлечь миллионы пользователей бесплатным сервисом, а потом уже заниматься вопросами выручки. Google, их аналог, доказал реальность подобного сценария. А план В можно реализовать и попозже, учитывая, насколько дешево обходится открытие бизнеса. Правда, надо признать, что к ноябрю 2003 года, всего за три месяца с момента начала работы, Skype, чья армия насчитывала 2,6 миллиона

пользователей, сумела подтвердить свое внутреннее убеждение: 9 новые пользователи регистрировались толпами.

Время для плана В и инвестиций

Впервые необходимость в инвестициях у Skype появилась с запуском сервиса SkypeOut, с помощью которого пользователи могли звонить с компьютера, на котором установлен Skype, на обычный стационарный телефон по сниженным тарифам. На данном этапе Skype потребовалось инвестировать в телекоммуникационную инфраструктуру. Поскольку SkypeOut должен был взаимодействовать с обычными телефонными сетями, компании пришлось приобретать шлюзы и прочие аппаратные средства для конвертации VoIP-трафика и передачи его через телефонные сети общего пользования. Кроме того, Skype предстояло платить телефонным компаниям за установление вызова и за время соединения. Цель всех этих вложений? Получение прибыли.

Все перечисленное требовало определенных затрат. Готовность инвесторов раскошелиться ради изменения бизнес-модели стала еще одним внутренним убеждением создателей Skype. В ноябре компания, учитывая существенно более низкий риск за счет достижения определенных высот, получила девять миллионов долларов от венчурной фирмы Draper Fisher Jurvetson.¹⁰ Затем подключились и другие венчурные инвесторы, в том числе Bessemer Venture Partners и Mangrove Partners. К январю 2004 года компания собрала 19 миллионов долларов, которых, по словам Зеннстрёма, «должно быть для нас достаточно, чтобы выйти на уровень безубыточности и самофинансирования».¹¹

Разжившись деньгами, компания принялась за активную реализацию плана В, предлагая премиум-сервисы, за которые с пользователей взималась поминутная плата. За SkypeOut последовал SkypeIn, дающий пользователям возможность принимать входящие звонки с обычных телефонов. Вскоре после запуска этих сервисов Skype предложила также голосовую почту, систему мгновенных сообщений, видеоконференции, онлайн-трансляции и текстовые сообщения. Каждая

услуга была платной. К августу 2005 года около двух миллионов из 40 миллионов пользователей Skype оплачивали один из ее премиум-сервисов.¹² Потекла выручка — по крайней мере, от пяти процентов клиентов. План В оправдал ожидания!

Давайте сравним Skype и Vonage, ее американскую коллегу. К началу 2005 года Vonage привлекла 408 миллионов долларов (сравните с 19 миллионами Skype) для покрытия маркетинговых и прочих затрат во время своей американской экспансии.¹³ Vonage не использовала архитектуру P2P, поэтому ей требовались сетевое оборудование, компьютеры и все возможные хитроумные телекоммуникационные приборы, без которых она не могла организовать ни единого звонка. И, учитывая стоимость всего этого оборудования, Vonage ни при каких условиях не могла предложить бесплатные звонки, ничего похожего на привлекательное предложение Skype. Первые пользователи Skype активно рекламировали программу — бесплатные звонки служили мощным стимулом, — но Vonage приходилось поочередно покупать своих клиентов. Поэтому на привлечение пользователей она тратила огромные суммы — более половины из 533 миллионов долларов операционных расходов за 2005 год.¹⁴ Нет ничего удивительного в том, что инвестиционная модель Vonage требовала колоссальных первоначальных вложений, в отличие от модели Skype.

«Средняя стоимость привлечения клиента в телефонной индустрии составляет несколько сотен долларов (на каждого клиента), — говорил Зеннстрём. — Мы же верили в нулевую стоимость.¹⁵ Создавая Skype, мы стремились создать бизнес, который мог бы коренным образом изменить телекоммуникационную индустрию и оказать на мир огромное влияние, подарив ему возможность говорить бесплатно. Мы хотели создать прочный, стабильный коммуникационный бизнес».¹⁶

Председатель Федеральной комиссии связи Майкл Пауэлл сказал: «Я понял, что пришел конец, когда загрузил Skype. Когда создатели распространяют бесплатную программу для телефонных разговоров, да еще с фантастическим качеством, все кончено: привычному нам миру пришел конец».¹⁷

Как только стала поступать прибыль, Skype вышла на верный путь. К концу 2004 года при незначительных инвестициях выручка компании составила семь миллионов долларов. В сентябре 2005 года eBay приобрела Skype за 2,6 миллиарда (плюс 1,5 миллиарда сверху, если компания достигнет определенных показателей, но, как показала практика, этого не произошло). Основатели и инвесторы заработали кучу денег, равно как и двести их сотрудников.¹⁸ А eBay? Согласно ее внутреннему убеждению, Skype могла бы превратить ее стремительно растущую базу пользователей в неиссякаемый источник выручки и денежного потока.

В первом квартале 2006 года Skype обеспечила eBay выручку в размере 79 миллионов долларов. К первому кварталу 2007 года Skype насчитывала 196 миллионов зарегистрированных пользователей. Но только небольшая их часть делала звонки, обеспечивающие выручку, — неприятная новость для eBay и причина, по которой создатели

и инвесторы Skype не получили дополнительные 1,5 миллиарда, зависящие от производительности. Тем не менее благодаря спартанской инвестиционной модели изначальные 2,6 миллиарда долларов дохода обеспечили им и их инвесторам весьма неплохую рентабельность! Было ли приобретение Skype удачным решением для eBay? К 2008 году годовая выручка Skype составляла примерно 600 миллионов долларов, а денежный поток, согласно прогнозам, должен был равняться 100 миллионам. «По меркам пятилетних компаний, эти показатели можно отнести к высшей степени успешности», — заметил президент Skype Джош Сильверман.¹⁹ Но ходят слухи, что eBay переплатила и планирует продавать Skype'. Пока еще неизвестно, найдутся ли желающие и какова будет сумма сделки.

Уроки от Skype

На примере Skype мы узнали, что благодаря изобретательности и правильной технологии некоторые компании появляются на свет при нулевых инвестициях. Для предпринимателя практически всегда гораздо лучше подтвердить внутренние убеждения и только потом привлекать 1

большие инвестиции, поскольку тем самым вы снижаете и свои риски, и риски инвесторов. Кроме того, меньше инвестиций означает, что вам придется расстаться с меньшей долей бизнеса. Если бы Зеннстрём и Фриис привлекли капитал для финансирования первых шагов, от сделки с eBay им бы досталась меньшая часть — может, миллионы, а не миллиарды. Skype представляет собой инвестиционную модель, на которую стоит равняться.

Второй важный урок от Skype — способ привлечения пользователей без каких бы то ни было затрат. В силу характера бизнеса Skype первые пользователи получали мощную мотивацию приобщать родственников и друзей к активному использованию программы. Сведение затрат по привлечению новых клиентов к минимуму или даже к нулю — залог построения жизнеспособной инвестиционной модели. Однако клиенты не будут активно рекламировать ваш продукт только потому, что вам этого хочется. Им нужны значимые стимулы, в противном случае они и рта не раскроют. Бесплатные звонки от Skype разительно отличались от более чем скромной экономии на международных звонках, предлагаемой Vonage.

Создатели Skype сумели построить компанию с нуля, хотя обладали не только познаниями, но и сбережениями, вырученными от продажи KaZaA. Однако перед многими руководителями давно функционирующих компаний возникают трудности совершенно иного рода. Давайте рассмотрим другую инвестиционную модель в точно такой же ситуации — создание Go, одного из последователей Ryanair, европейской низкобюджетной авиакомпании.

История вторая. Go становится на крыло

Вот еще один опрос.

Вопрос: сколько в 1997 году стоил совершенно новый самолет Boeing 737?

— 5 миллионов долларов.

— 10 миллионов долларов.

— 25 миллионов долларов.

— 50 миллионов долларов.

Если ваш ответ 50 миллионов, вы недалеки от истины. Так каким же образом Барбара Кассани смогла открыть бюджетную авиакомпанию Go (официальное название Go Fly), имея в своем распоряжении лишь 25 миллионов фунтов стерлингов (на тот момент эквивалентно примерно 40 миллионам долларов) и сделать ее прибыльной всего за три года? Ответ на этот вопрос наглядно иллюстрирует впечатляющую инвестиционную модель в действии.

В 1987 году, вскоре после защиты диплома по международным отношениям и устройства на первую работу, Кассани увольняется из Coopers & Lybrand и приходит на работу в British Airways (BA). Через десять лет, сменив семь должностей, Кассани получила возможность поучаствовать в проекте «Гиацинт» — кодовое название BA для низкобюджетной авиакомпании, чьи тарифы на перевозки подвергались влиянию со стороны Ryanair и ей подобных, хотя она и могла сыграть в их игру.

Однако задача не казалась такой уж простой. Начать с того, что BA рассчитывала на 18-процентную рентабельность инвестиций. А идея о низкобюджетности противоречила традициям и культуре BA.

Проект «Гиацинт» получает деньги и приступает к действиям

Кассани представила свой план А совету British Airways в октябре 1997 года. В плане подробно излагалось, как молодая авиакомпания могла соперничать с тремя существующими низкобюджетными европейскими перевозчиками. Исходным условием являлись минимальные стартовые и операционные расходы, конкурентные тарифы (как у существующих низкобюджетных аналогов), но хороший сервис, которого, по мнению Кассани, не доставало европейским лоукостам (антиподы в этом отношении) и который считался визитной карточкой Southwest Airlines (аналог).

Кассани вместе с командой приступила к осуществлению плана. Она нашла аналог из другой сферы деятельности и строила свою компанию по примеру телефонного банка First Direct.²⁰ Кассани нравился высокий уровень обслуживания этого банка. Не меньше пришлось ей по душе и модель расходов. У First Direct не было филиалов: компания занималась только телефонным банкингом. По мнению Кассани, операционисты First Direct обеспечивали безупречное обслуживание клиентов 24 часа в сутки 365 дней в году. К тому же First Direct не нужно было вкладывать много денег в офисы и помещения. Вот как говорит она сама: «То же самое я хотела сделать со своей компанией. Наша главная задача — максимально снизить цены, а затем удивить людей чуточку более качественным обслуживанием и чуточку более дружелюбным персоналом».²¹

Команда Кассани подсчитала, что каждый полет обойдется в 5000 фунтов: самолет, пилоты, команда, топливо, регистрация, оформление багажа и техобслуживание. По их прикидкам, в первые несколько лет маркетинговые расходы составили бы 22 фунта на пассажира. Вооружившись этими калькуляциями, Кассани сформулировала свое внутреннее убеждение: 25 миллионов фунтов стерлингов будет достаточно, чтобы вывести на рынок новую авиакомпанию и достичь уровня безубыточности всего за три года. В ноябре того же года ее мечта осуществилась: она получила одобрение совета и 25 миллионов фунтов в виде инвестиций. Более того, British Airways предоставила ей свободу действий, с тем чтобы Go стала независимой дочерней компанией, имеющей право принимать самостоятельные решения при минимальном вмешательстве руководства BA. Вот что говорила сама Кассани: «Я настаивала на полной независимости, чтобы меня оценивали по тем результатам, которых мне удастся добиться».²²

Разработка инвестиционной модели Go Кассани и ее команда расходовали денежные

средства очень экономно, тратя не больше, чем было необходимо. 25 миллионов, как было известно Кассани, надолго не хватит. Она арендовала помещение под офис

у пенсионного отдела ВА. «После этого мы выпросили бывшее в употреблении оборудование и провели единственную телефонную линию. Нам удалось купить подержанные столы и стулья в другой дочерней компании ВА, Air Miles, практически за бесценок».23 Экономия оказалась колоссальной. «В условиях крошечных офисов, подержанной мебели, отсутствия корпоративных автомобилей, бесплатной парковки, аутсорсинга и всеобщей экономии мы смогли создать в Go культуру низких цен», — говорит Барбара.24 По примеру аналогов Southwest Airlines и Ryanair воздушный флот компании составляли одни только Boeing 737.25

Открытие было назначено на апрель 1998 года — всего через шесть месяцев после того, как Кассани начала работать в проекте «Гиацинт», и через четыре месяца после получения стартового капитала. У нее было три года на достижение уровня безубыточности. Время шло. Для сокращения первоначальных инвестиций Кассани решила брать в аренду, а не покупать самолеты. Поначалу Go арендовала два бывших в эксплуатации самолета всего за 235 000 фунтов в месяц. Подражая easyjet, еще одному низкобюджетному аналогу, компания привлекала со стороны сотрудников для регистрации и техобслуживания, что позволяло экономить на поиске, найме и обучении персонала. Униформа обошлась ей всего в 200 фунтов (сравните с 2000 фунтов, которые тратит на униформу British Airways). Команда купила простую недорогую систему резервирования: действующая система ВА обходилась слишком дорого.

Go отрывается от земли

За считанные месяцы Кассани и ее сотрудники создали бренд, проложили маршруты, продали места, нашли и застраховали самолеты, подобрали и обучили команду, получили сертификат авиаперевозчика, уложившись при этом в скудный бюджет.

Первый рейс Go, в Рим, состоялся 22 мая 1999 года из лондонского аэропорта Санстед, с которым Кассани договорилась о выгодных правах на посадку. На тот момент в Go имелось девятьсот сотрудников и два воздушных судна. Компания официально занимала последнее

место в гонке с тремя другими европейскими низкобюджетными авиакомпаниями — easyjet, Ryanair и Debonair. Быстрый и экономный рост обеспечил бы успех в этом высококонкурентном сегменте.

Команда Кассани понимала, что обязана выжимать максимум из каждого цента. Отдача на все операционные расходы в плане эффективности и использования должна была быть исключительной. Как отмечала Кассани, «в низкобюджетных авиакомпаниях издержки не увеличиваются пропорционально выручке: заполнен самолет или пуст, расходы на его эксплуатацию остаются неизменными».26 Но столь пристальное внимание к бюджету требовало ловкого балансирования. Go хотела выделиться среди остальных низкобюджетных авиакомпаний за счет низких тарифов и высокого качества. «Вся хитрость в том, чтобы предоставлять качественное обслуживание, не нарушая низкокзатратную структуру».27

К концу первого года объем продаж Go составил 31 миллион фунтов — намного ниже запланированного Кассани. Зато расходы были слишком высокими. План А себя не оправдал. За три месяца 1999 года — апрель, май и июнь — компания потеряла почти семь миллионов фунтов.28 Go выполняла рейсы из Станстеда по шести направлениям: Рим, Милан, Копенгаген, Лиссабон, Болонья и Эдинбург — и соперничала с другими компаниями по двум из них, Рим и Эдинбург.29 По мнению Кассани, был только один способ выбраться из убытков: расширяться и осваивать новые, менее конкурентные направления. Ей был нужен план Б.

Кассани с командой приняла решение перестать быть компанией-калькой, постоянно подражавшей другим лоукостам. Чутьочку более качественного сервиса при стандартных направлениях было недостаточно. Go предстояло лететь другим путем.

План Б набирает высоту

Сосредоточившись на экономных путешественниках, Go решила летать туда, куда не летали другие европейские лоукосты. Предложение Summer Sun, появившееся в 1999 году, добавило рейсы в малозагруженные

аэропорты, обслуживающие некоторые самые популярные места для отдыха в Испании — Аликанте, Ибицу и Пальму. Компания первой из низкобюджетных перевозчиков начала выполнять полеты в Прагу, а зимой открыла рейсы на горнолыжные курорты — в Лион и Цюрих. Кассани писала: «Мы нашли не освоенный еще новый рынок для экономных путешествий».30

Новый план принес желаемые плоды. Через два года существования Go насчитывала шестьсот сотрудников, а объем продаж составлял 100 миллионов фунтов стерлингов.31 К сентябрю 2000 года у Go уже пять месяцев подряд были прибыльными, а все благодаря британцам, желавшим погреться на солнышке. Компания сообщила об убытках в размере 21,8 миллиона фунтов за налоговые 1999-2000 годы, но она наконец вышла на путь прибыльности, даже несмотря на сокращение пассажирооборота в менее активные зимние месяцы.32

Но вдруг, практически без всякого предупреждения, British Airlines, запаниковав, решила продать Go. 6 ноября 2000 года она сделала публичное заявление: «Учитывая прочное положение Go в качестве ведущей низкобюджетной европейской авиакомпании, British Airways намерена реализовать созданную ценность и выставляет свою дочернюю компанию на продажу».33

Подключаются сторонние инвесторы

Не желая продавать компанию другому низкобюджетному перевозчику, Кассани решила выкупить Go вместе с восемнадцатью другими руководителями, вложив в нее собственные средства. Получив деньги от 3i, лондонской инвестиционной компании, они выкупили Go за 110 миллионов фунтов. В июне 2001 года исполнительный директор ВА Род Эддингтон сделал заявление: «Эта сделка принесла нам прекрасную отдачу на вложенные в авиакомпанию три года назад 25 миллионов».34 С точки зрения Кассани, это приобретение было правильным шагом: теперь у нее появилась возможность доказать жизнеспособность своей оригинальной, но экономной модели.

Как и было обещано, Go быстро достигла годовой рентабельности. За год, заканчивающийся 31 марта 2001 года, прибыль Go до налогов составила четыре миллиона фунтов от выручки в 159,7 миллиона. За предыдущий год пассажирооборот вырос на 46 процентов.35 Летом 2001 года Go взяла новые высоты, получив прибыль в размере 10 миллионов фунтов только за июль и август.36 Даже после террористической атаки 11 сентября в Нью-Йорке Go доказала свою жизнестойкость. Несмотря на более высокие страховые тарифы и сокращающееся число пассажиров, Go спокойно пережила осень 2001 года, продав 83 процента билетов.37 В адрес компании, предлагавшей низкие тарифы и качественный сервис, со всех сторон пелись дифирамбы. Журнал Business Traveler назвал ее лучшей низкобюджетной авиакомпанией, а Daily Telegraph — лучшей низкобюджетной авиакомпанией Великобритании. Будущее рисовалось перед Кассани и командой самое радужное.

Но в декабре 2001 года случилось то, чего никто не ожидал: easyjet, заклятый враг Go в Великобритании, заявила 3i о своей заинтересованности в покупке Go. Инвестиционная компания не могла отказаться от весьма щедрого предложения, которое принесло бы ей 280 процентов рентабельности на инвестиции — почти втрое больше вложенных денег — меньше чем за год.³⁸ Сделку оформили быстро, невзирая на протесты некоторых владельцев — руководителей Go, которые считали, что компания еще не реализовала свой потенциал. К весне 2002 года сделку заключили; Go была продана easyjet за 384 миллиона фунтов. В результате easyjet стала крупнейшей европейской низкобюджетной авиакомпанией, а 3i и Кассани с командой буквально озолотились. Зато они лишились удовольствия управлять быстрорастущей независимой компанией.

Уроки от Go

История компании Go учит нас тому, что самые полезные аналоги — First Direct в случае с Go — не обязательно должны работать в вашей же сфере. Аналоги из других сфер деятельности не так бросаются

в глаза и реже копируются конкурентами. В сфере авиаперевозок имена Southwest Airlines и Ryanair были у всех на слуху, но для Барбары Кассани и ее команды вдохновением и главной составляющей успешного привлечения и сохранения Go первых клиентов стала оригинальная модель экономного, но качественного бизнеса First Direct.

Мы видели, что даже в случае с давно работающей компанией не зазорно просить, одалживать или воровать то, что тебе нужно. Берите в аренду, а не покупайте, по крайней мере в начале, поскольку так вы сэкономите драгоценные денежные средства. Если вы можете привлекать внешние ресурсы, то далеко продвинетесь в подтверждении своих планов. Эти решения вы можете пересмотреть позднее, когда достигнете степени безубыточности. К тому же аутсорсинг экономит еще и время, поскольку позволяет действовать без промедления.

Кассани усвоила еще один урок относительно создания новой компании в рамках другой, уже прочно стоящей на ногах: вывести свое детище из-под влияния ВА, с тем чтобы она с командой могли все делать по-своему. В рамках действующей компании очень трудно реализовывать иную бизнес-модель, отличную от принятой. Не менее полезное решение — открыть офис подальше от ослепительного света корпоративных прожекторов.

Наконец, Кассани и ее команда понимали, что жизнеспособная инвестиционная модель обязана минимизировать не только начальные расходы, но и первоначальные операционные расходы до достижения точки безубыточности. Предприниматели слишком часто уверены, что прибыль потечет рекой с первых же дней. Но это бесплодные мечты, вынуждены мы признать. При разработке инвестиционной модели вы должны учитывать расходы, которые будете нести, пока не достигнете уровня безубыточности, — скорость сгорания, как выражаются венчурные инвесторы. Как скажет любой опытный предприниматель или инвестор, у вас уйдет в два раза больше времени и в три раза больше денег по сравнению с вашими расчетами!

Полезные уроки об инвестиционной модели

В начале этой главы мы писали, что главная цель любой инвестиционной модели — открыть бизнес и достичь точки безубыточности с минимально возможными инвестициями, заложив определенный резерв для перехода к плану Б. У этого правила есть исключения, например, когда сетевой эффект является важной частью стратегии, как в случае со Skype; когда экономия от масштабов обуславливает необходимость быстрого роста, как видно из истории Amazon, описанной в главе 8; когда необходимо одержать победу в конкурентной борьбе. В таких случаях привлечение капитала вполне оправданно. Но в общем и целом чем бережливее^ тем лучше — и не важно, ваши это деньги или чужие. Поскольку деньги не растут на деревьях, каковы же полезные уроки разработки инвестиционной модели?

— Как ни странно, но когда речь идет о привлечении капитала, чем меньше, тем получается больше.

— Привлечение институционального венчурного капитала сопряжено с определенными уступками, о которых следует знать, прежде чем идти на этот шаг.

Меньше капитала или капитал с отсрочкой может быть более разумным решением

В большинстве случаев выводить внутренние убеждения и тестировать гипотезы для их подтверждения или опровержения лучше всего при минимальных инвестициях. Вы можете рассматривать опровергающие результаты той или иной теории как прогресс. Но не все ваши инвесторы с этим согласятся! Если вы спустите все их деньги на проверку гипотез, вряд ли они придут в восторг.

Поэтому просить авансом 25 миллионов фунтов стерлингов, как это сделала Кассани, — решение, как правило, неразумное. Почему? Впереди еще масса рисков, и инвесторы захотят обезопасить себя с помощью большой доли в вашей компании. Привлекать инвестиции стоит тогда, когда ключевые внутренние убеждения проверены и все важные этапы пройдены. Это позволит вам и вашей команде сохранить контроль над большей частью бизнеса. Но самое главное: если план А не принес желаемых результатов и вы хотите перейти к плану Б, вы сможете привлечь больше капитала, потому что не успели растратить слишком много денег. Кто захочет отдавать деньги тому, у кого они утекают сквозь пальцы как вода?

Определяйте аналоги и антиподы, выводите внутренние убеждения, проверяйте вытекающие из них гипотезы. И привлекайте ровно столько капитала, сколько необходимо для требуемого вам количества проверок, позволяющих существенно снизить риски. Впоследствии вы сможете привлечь больше капитала на более выгодных условиях. Разумеется, не так-то легко подсчитать, сколько денег понадобится для проверки гипотез. Это задача не для слабых духом, зато она поможет вам держаться в рамках экономии и не выпускать из виду главную цель.

Уступки, сопряженные с венчурным капиталом Как Джон говорит своим студентам: «В тот день, когда вы берете доллар, фунт или рупию у венчурного инвестора, вы соглашаетесь

продать свой бизнес». Почему? Инвесторы, в отличие от вас, участвуют во всем этом не ради удовольствия. Они прежде всего озабочены ликвидностью, которая достигается путем продажи вашей (и их) компании, как случилось в обеих историях из данной главы. Skype была продана eBay, а Go — easyjet. Мало кто знает, что огромные объемы венчурных капиталов выводятся сегодня посредством продажи одной компании другой, более крупной. Первоначальные публичные предложения акций имеют место быть — вспомните хотя бы Amazon или Google, — но это все-таки редкость.

Так что если вы планируете открытие новой компании и разрабатываете инвестиционную модель, подумайте как следует, чем ваши предпринимательские мечты обернутся в будущем. Вы хотите управлять компанией длительное время, рискуя недостаточной капитализацией, или вы хотите влить в нее венчурный капитал, рискуя в конечном счете ее продать и, как Никлас Зеннстрём и Янус Фриис, начать все с нуля?

Как говорит Рэнди своим студентам и компаниям, в которые инвестирует его фонд, самые лучшие венчурные капиталисты повышают ценность посредством своих связей и опыта, помимо капитала. Они также снижают риск, хорошо умея создавать компании с нуля. Они занимаются этим каждый день. Они повидали немало аналогов и антиподов и со многими знакомы очень близко. Они предлагают вам маленький кусочек от того, что с помощью их капитала и участия может превратиться в огромный пирог. Это существенные плюсы. Но их капитал дополняется активным участием в судьбе вашей компании и в вашей роли. А если вы разойдетесь во взглядах? Что ж, они купили свое место за столом и имеют право на собственное мнение.

Если вам нужен большой капитал для подтверждения или опровержения внутренних убеждений, найти его можно, пожалуй, только у венчурных инвесторов. Поэтому если вы разрабатываете модель, предполагающую венчурный капитал, то привлекайте его исключительно из острой необходимости, а не потому, что это «круто».

Вопросы и ответы от Джона и Рэнди

Мы надеемся, что сумели убедить вас со всей ответственностью подойти к разработке инвестиционной модели и тому, сколько денег вам нужно — или не нужно. Но, вероятно, некоторые вопросы так и остались без ответа. Среди них могут оказаться и такие:

— легко давать советы о том, что нужно обходиться минимальными первоначальными инвестициями, но как же это сделать?

— как распознать, какие инвесторы — ЗД, «бизнес-ангелы» или венчурные инвесторы — подходят вам больше всего?

— насколько открыто следует обсуждать с потенциальными инвесторами неудачные попытки перехода к плану Б?

— если вы работаете в крупной компании, то применимы ли в таком случае описанные уроки?

Как обходиться меньшими вложениями

При разработке инвестиционной модели первый вариант не должен становиться последним и единственным. Дважды — а потом еще дважды — подумайте, сколько денег вам понадобится для открытия бизнеса и для достижения точки безубыточности. После этого задумайтесь, как можно сократить расходы на все необходимое. Одолжить? Взять в аренду? Отказаться? Привлекать внешние ресурсы за меньшую первоначальную плату, даже если это обойдется дороже? Или договориться об оплате с кем-то другим? Можете ли вы превратить постоянные издержки (которые повышают риск остаться без денег) в переменные, хотя такой ход сокращает маржу прибыли, по крайней мере в краткосрочной перспективе? Благодаря этим приемам в вашем распоряжении появляется больше времени на выведение внутренних убеждений и проверку гипотез. К тому же они помогают снизить риск и скорректировать бизнес-модель. Попытки сократить денежные расходы — например, аренда оборудования или обращение к поставщикам аутсорсинговых услуг — дают вам возможность ставить бизнес на ноги, а не тратить драгоценное время, обивая пороги инвесторов и не имея возможности предложить ничего, кроме презентации слайдов и неотработанной идеи.

Какой тип инвесторов вам подходит?

Как только вы разработаете инвестиционную модель, которая позволит вам проверить ключевые внутренние убеждения и, возможно, даже привлечь первого клиента, и все это при смехотворно низких затратах, постарайтесь правильно выбрать источник финансирования. Банки? Забудьте, если только не хотите превысить лимит по кредитной карточке или заложить дом. Ни первое, ни второе не обрадует вашу мать или супругу (супруга). На данном этапе банки — пустая трата времени, поскольку они ссужают деньги только под залог имущества или подтвержденный денежный поток. У неокрепшего бизнеса нет ни того, ни другого. А что насчет умудренных опытом «бизнес-ангелов» или венчурных инвесторов? Для их денег и опыта придет свое время, но если только у вас нет знакомых «ангелов» или венчурных инвесторов, проверку внутренних убеждений лучше всего осуществлять на деньги, полученные от двух Д — друзей или домашних. Почему? Они вас любят! Предупредите их заранее, что план А, скорее всего, не выгорит и что они потеряют выданные вам деньги. Тогда, если план А действительно не выгорит, ни вам, ни им не будет неприятно. Информировать их о результатах информационных панелей, и тогда, что бы ни случилось, они не перестанут вас любить. И возможно, если вы очень умный или везучий, их скромное вложение поможет вам перейти к плану Б.

Однако, усовершенствовав бизнес-модель, снизив риски и взяв определенные высоты, вы пожелаете обратиться за помощью к профессиональным инвесторам — «бизнес-ангелам» или венчурным инвесторам. Они могут дать ценные деловые советы и профинансировать развитие, благодаря чему вы построите стабильный и процветающий бизнес.

Насколько откровенно я должен обсуждать свой переход к плану Б?

Разных идей, как говорится, пруд пруди. Но вот идея, состоятельность которой доказана хотя бы частично, имеющая практическое применение и уже привлекающая нескольких клиентов,

— это совсем другая история. Говоря проще, чем дальше вы зашли, тем меньше риск.

Если вы можете похвастаться некоторым накопленным опытом, то инвесторов вместо подтверждения идеи или демонстрации рентабельности будет заботить, сможете ли вы вместе с командой управлять компанией. Вот почему общаться с потенциальными инвесторами стоит при помощи информационных панелей. Они высоко оценят тот факт, что вы понимаете риски и готовы реализовывать разумные внутренние убеждения и проверять вытекающие из них гипотезы.

Что если я работаю в крупной компании?

По нашему опыту, описанные в настоящей главе принципы — минимизация необходимого капитала, использование аналогов из других сфер деятельности и так далее — применимы и к стартапам, и к проектам внутри крупных компаний. Логика одна и та же.

Что дальше?

Мы видели, как каждый из пяти элементов бизнес-модели закладывает фундамент для эффективного плана А или плана Б и даже может — при грамотном подходе и некоторой доли везения с вашей стороны — нанести мощный удар по конкурентам.

Как вы, вероятно, заметили, создание эффективной бизнес-модели, которая выдержит проверку временем, одним элементом не ограничивается. В каждом из приведенных выше примеров в действие вступали и другие элементы бизнес-модели, хотя, может быть, их воздействие было не столь очевидно или основательно. В главе 8 мы соберем все элементы воедино и познакомимся с компаниями, известными своими поистине многомерными бизнес-моделями.

Проверочные вопросы по инвестиционной модели от Джона и Рэнди

Разработка инвестиционной модели кажется простой лишь на первый взгляд: сложи все расходы, необходимые для открытия бизнеса, и проси денег. Но ничего подобного. В инвестиционной модели выделяют два ключевых этапа, и каждый из них сопровождается вопросами, на которые нужно дать ответы с доказательствами.

Вопросы подготовительного этапа - это:

— какие материальные активы: производственные мощности, оборудование и так далее - вам понадобятся на начальном этапе и во сколько обойдутся их покупка, аренда или лизинг?

— какие исследования необходимо провести перед открытием бизнеса и сколько они будут стоить?

— какие внутренние убеждения вам нужно протестировать перед открытием бизнеса и во что обойдется их проверка?

А теперь как следует подумайте, что из перечисленного выше можно отложить, от чего

вообще отказаться, что можно упростить? Причуды подождут. Этап функционирования бизнеса, пока денежный поток не достигнет уровня безубыточности, потребует ответов на вопросы:

— какая выручка и валовая маржа вам необходимы для покрытия всех текущих расходов?

— насколько бережливой операционной моделью вы можете руководствоваться до достижения точки безубыточности?

Наконец-то все внутренние убеждения проверены, нужные высоты взяты, риск снижен. Чем позднее вы привлекаете капитал, тем более выгодные условия можете себе обеспечить. И остается последний вопрос:

— какие внутренние убеждения, если они подтвердятся, будут указывать на постепенное снижение степени риска, сколько денег необходимо для проверки каждого из них и какой процент вложений можно планировать на более поздний срок?

Глава 8

Можно ли усидеть на одноногом стуле?

Многомерные бизнес-модели

В предыдущих пяти главах мы вас не особенно загружали. Знакомясь с пятью элементами бизнес-модели поочередно, мы получили шикарную возможность изучить каждый элемент под микроскопом. Мы узнали, как малоизвестные новички вроде Silverglide и Shanda, известные стартапы eBay и Costco и компании с давней историей Toyota и Dow Jones используют один из этих элементов как фундамент своего успеха.

В бизнесе ничего не бывает просто. Говоря метафорически, каждая из представленных компаний сделала не одноногий стул. Их бизнес-модели в действительности имели множество ножек. Одна ножка — ключевой элемент бизнес-модели, на котором мы сосредотачивали внимание в предыдущих главах, — была изготовлена из твердой стали, обеспечивая прочную опору. Но важное место заняли и другие элементы, которым мы уделили меньше внимания. Они обеспечивают равновесие и устойчивость, возможно, даже элегантность и изящество.

Более того, компании ждет успех тогда, когда все пять элементов бизнес-модели работают сообща, как разные музыкальные инструменты в оркестре: струнные, медные духовые, деревянные духовые, ударные и так далее. В симфонии Моцарта валовая маржа Toyota поражала воображение, но ничего бы не значила, если бы не модель выручки компании, побуждавшая покупателей мечтать об автомобилях Toyota, и не операционная модель, которая была столь же

эффективна, сколь прибыльна была модель валовой маржи. Успех инвестиционной модели Go объясняется двумя основными причинами: а) Барбара Кассани с командой быстро разработали план Б — более эффективную модель выручки, задействовавшую солнечные испанские курорты; б) контролирование расходов любого рода, а не только инвестиций, повышало эффективность модели валовой маржи и операционной модели компании Go.

Цель главы 8: скомпонуйте бизнес-модель для обеспечения экономической жизнеспособности и прочного конкурентного преимущества

В данной главе мы познакомимся с тремя предприимчивыми компаниями, чей успех обусловлен комбинацией элементов бизнес-модели, описанных в главах с 3 по 7, в которой ни один элемент не является главным. Дальновидные основатели сплели затейливую ткань с неповторимым узором из двух или более элементов, что обеспечило компаниям экономическую жизнеспособность, стремительное развитие и конкурентное преимущество в трех самых высококонкурентных сферах на сегодняшний день: розничная продажа одежды, сотовая связь и продажи через Интернет. Все эти истории объединяют три общие темы:

— бизнес-модель выросла из ориентированной на клиентов стратегии. С самого начала ключевое преимущество для клиентов было и остается четким и однозначным;

— основатель создал продуманную комбинацию из двух или более элементов бизнес-модели — стратегию для бизнеса, которая кардинально отличалась от действующих правил, существовавших в сфере плана А;

— стратегия позитивно сказывалась на генерировании и сохранении положительного денежного потока, давая основателю возможность быстро расширять свой бизнес.

Эти примеры наглядно иллюстрируют ключевое положение: разработка бизнес-модели — поочередный и общий анализ элементов — является стратегически важной деятельностью. Стратегия, как отражено в пяти элементах бизнес-модели, обуславливает денежный поток, рентабельность и рост, что находит свое выражение в финансовых отчетах, планируемых или реальных. Таким образом, по нашему мнению, финансовая отчетность, не являясь движущей силой или целью процесса создания бизнеса, становится обычным побочным продуктом четкого и дисциплинированного стратегического мышления. Реализуется этот процесс благодаря аналогам, антиподам, внутренним убеждениям и тщательно продуманным информационным панелям, оценивающим результаты проверки гипотез. Итоговая бизнес-модель — модель выручки, модель валовой маржи и все прочие — есть результат этого процесса. Мы рассмотрим три примера сквозь призму бизнес-модели и узнаем, как и почему их многомерные бизнес-модели добились такого успеха. Это:

— быстрорастущая испанская сеть магазинов одежды Zara, воплощающая сбалансированный подход к бизнес-модели, которую с самого начала ждал успех с планом А;

— Amazon.com, теперь продающая не только книги, которая превратила свою бизнес-модель

в эффективный проект по мере перехода к плану Э;

— Celtel International, невероятно успешный оператор сотовой связи, обслуживающий некоторые африканские страны, который выстроил мощную многомерную бизнес-модель, с первых же дней реализуемую без сучка и задоринки.

Мы также увидим, как эти компании, подобно Southwest Airlines в сфере авиаперевозок, нарушили правила своей сферы для внедрения революционного плана Б, новой бизнес-модели в каждой из сфер (розничная продажа одежды, онлайн-продажи и сотовая связь), которая выдержала проверку временем и которая, в случае с Zara, не поддается копированию.

История первая.

Zara придумывает «быструю» моду

В 2008 году Inditex, испанская корпорация, объединяла более тысячи магазинов марки Zara и почти три тысячи магазинов других марок в семидесяти странах. Ее флагманская сеть Zara продавала женскую, мужскую и детскую одежду и аксессуары. Даниэль Пьет, модный директор французской группы LVMH, производящей предметы роскоши, описал Zara как «самую, вероятно, инновационную и сокрушительную розничную сеть в мире».1 Шикарную — да. Прибыльную — да. Дорогую — нет.

История Zara повествует о том, как тщательно скомбинированные стратегии поиска источников, мерчандайзинга и дистрибуции привели к созданию уникальных моделей выручки, валовой маржи и оборотного капитала, благодаря которым магазины Zara росли как грибы после дождя, а ее одежда молниеносно покорила молодых модниц.

Свою трудовую деятельность Амансио Ортега начинал в маленьком магазинчике в родном городе А-Корунья в Испании. В начале 1960-х годов он придумывал и шил одежду на кухонном столе, а в 1963 году открыл свой первый магазин.2 Он хотел производить и продавать одежду, женские халаты в частности, «дешевле всех прочих».3 Двенадцать лет спустя, руководствуясь той же целью, Ортега открыл первый магазин Zara, где можно было найти модную одежду по доступным ценам. На протяжении 1970-1980-х годов Ортега открывал один магазин за другим по всей Испании. А 1990-е годы ознаменовались экспансией Zara International в Европе, Северной и Южной Америке, Азии и Ближнем Востоке. Публичное предложение акций в мае 2001 года принесло Inditex, материнской компании Zara, два миллиарда долларов в обмен на 26 процентов акций. К налоговому 2006 году Inditex перешагнула отметку объема продаж в пять миллиардов евро и отличалась высочайшей рентабельностью.4 Как же ей это удалось? Давайте рассмотрим ее стратегию в свете модели валовой маржи и сравним эту компанию с другой маркой одежды — Gap.

Стратегия «быстрой» моды Zara увеличивает валовую маржу

Чтобы до конца осознать всю масштабность захвата компанией розничного рынка одежды, сравним ее с другой маркой — Gap (основанной в 1969 году). Если вы никогда не бывали в

магазине Gap, позвольте нам описать, что вы там увидите. Зайдя в любой магазин этой сети, вы окажетесь в просторном помещении, заполненном мужской, женской и иногда детской одеждой. Как правило, дальняя часть магазина отведена под вешалки-стойки с уцененной одеждой, поэтому создается впечатление, что буквально четверть вещей продается со скидкой.

В противоположность антиподу Gap в магазинах Zara уцененная одежда встречается крайне редко. Как ей удается избежать уценки? Во-первых, она с самого начала выставляет вполне приемлемую стоимость, а не завышает ценник, чтобы потом все равно его снизить. Однако в каждой стране и каждом городе свое понятие «приемлемой цены». Если парижане готовы платить больше, чем жители Барселоны, Zara устанавливает цены соответствующим образом.

Во-вторых, и это самое важное, «быстрая» мода Ортеги завоевала огромную популярность. Стратегия его компании базируется на четырех процессах, ускоряющих разработку, производство, дистрибуцию и продажу одежды. Эти процессы были отлажены настолько гладко, что от разработки дизайна до поступления одежды в магазины у Zara уходит всего две недели (в двенадцать раз быстрее, чем у конкурентов).⁵ Исполнительный директор Inditex Хосе Мария Кастейано говорит: «Мы можем в считанные дни разработать новую линию одежды. Наши конкуренты производят большинство коллекций заранее. Но для этого нужно предугадать, чего захотят покупатели через шесть или девять месяцев. Наша модель снижает риск остаться с горами непроданного товара, к тому же нам не приходится уценять вещи, поскольку все распродается и без скидок».⁶ Представитель Zara Кармен Мелон добавляет: «Мы поставляем в магазины только самое необходимое. Мы не держим товары, которые не продаются, у нас нет лишних товарных запасов».⁷

С самого начала Zara не только разрабатывала собственные линии, но и копировала дизайнерские модные вещи, которые только что надевала, скажем, Бритни Спирс или другая знаменитость. Каждый новый стиль она воспринимала как внутреннее убеждение, начиная с маленькой партии и опробуя небольшое количество товара на рынке. «Небольшие партии уменьшали зависимость от капризов моды и сводили к минимуму скидки, негативно сказывающиеся на марже», — говорит Крис Миллер, аналитик в сфере розничной торговли из нью-йоркской фирмы Van & Co.⁸ Если товар продавался хорошо, как и было запланировано, Zara выпускала дополнительные партии, но не слишком много, чтобы не допустить переизбытка, — ровно столько, чтобы быстро распродать вещи. Если товар с самого начала продавался вяло, компания приостанавливала производство. «Это наш способ минимизации рисков», — говорит Кастейано.⁹ Следствием ограниченности партий стало то, что Zara редко приходится снижать цены. По большому счету, она устраивает всего две распродажи в год.

Еще одна деталь дополняет узор на сотканной Zara материй. Хотя компания покупает на Дальнем Востоке некоторые базовые предметы одежды — например, черные футболки, которые никогда не выйдут из моды, — она отказалась размещать производство в странах с низкой стоимостью производства, таких как Китай и Бангладеш. Это помешало бы ей быстро доставлять в магазины новые наименования товаров — около одиннадцати тысяч

ежегодно.¹⁰ Большая часть производства сосредоточена в испанских и португальских городах. Производя одежду в Европе, Zara тратит на оплату рабочей силы на 15 процентов больше, чем конкуренты, которые выносят производство на рынки с дешевой рабочей силой.¹¹ Однако чуть более высокие производственные издержки компенсируются выгодой в других аспектах. Майк Ширвуд, управляющий директор Zara в Великобритании, объясняет, как так получается: «Дополнительная маржа очень высока за счет отсутствия непроданных товаров, скидок и неходовых коллекций».¹²

Модель выручки Zara побуждает покупателей приходить чаще

«Быстрая» мода положительно сказывается и на модели выручки. Она означает, что некоторые модели исчезают из продажи через неделю после поступления в магазины. Покупатели Zara воспринимают их как дефицит, поскольку знают, что в следующий визит этих вещей может не оказаться в продаже. Так Zara культивирует ажиотаж вокруг новых поступлений. Дефицитность заставляет покупателей приобретать товар без промедления и почаще возвращаться в магазин в надежде на новые завозы. А для модниц, которые умрут, увидев на ком-то такой же наряд, шансы встретить своего клона существенно снижаются.

Модель оборотного капитала Zara

Большую пользу модели оборотного капитала приносило близко расположенное к европейским рынкам производство и быстрый оборот товарных запасов. Процессы испанских и португальских поставщиков, которые использовала Zara, были прочно интегрированы в системы компании.¹³ Это означало, что в обмен на предсказуемость и стабильность в отношениях поставщики предоставляли ей выгодные условия в шестьдесят дней. Учитывая тот факт, что покупатели расплачивались наличными или кредитными картами, денежные средства поступали в распоряжение Zara в течение недели. Быстрый оборот товарных запасов вкупе с быстро поступающими денежными средствами и отсрочкой в оплате поставщикам — воистину привлекательная модель оборотного капитала!

«Быстрая» мода против «медленной» моды А теперь давайте вернемся к Gap и посмотрим, что все это означает в контексте конкуренции. Производя большую часть одежды в Азии, Gap приходилось гадать на кофейной гуще, какой стиль будет в моде в следующем сезоне, через несколько месяцев. Клеш или узкие штанины? Короткие юбки или совсем короткие? Блузки цвета фуксии или мандарина?

Все это внутренние убеждения! Подобные догадки было трудно проверить. Более того, Gap приходилось платить некоторым поставщикам заранее, еще до того, как товар отправлялся в путь. Аккредитивы, гарантирующие оплату поставщикам, связывали денежные средства. В 2006 году, согласно бухгалтерскому балансу компании, связанные денежные средства Gap составляли 55 миллионов долларов, представляя собой аккредитивы, подлежащие уплате поставщикам.¹⁴ Как только товар огромными партиями прибывал в Соединенные Штаты или Европу, он распределялся по складам компании, откуда поступал в магазины. Какая разница! По сравнению с Zara драгоценные денежные средства Gap были связаны в аккредитивах. Помимо этого большая часть товаров залеживалась в товарных запасах. Как следствие Gap в гораздо большей степени была подвержена переменчивым капризам модных тенденций. Нет ничего удивительного в том, что дальняя часть магазинов Gap почти всегда была заполнена товарами со скидкой!

Стратегия «быстрой» моды, разработанная Ортегой, и результаты Zara говорят сами за себя. В 2006 году материнская компания Zara Inditex стала крупнейшей в Европе розничной сетью одежды, обойдя шведскую модную марку H&M.¹⁵ Gap, чьи показатели стабильно снижались с 1999 года, плелась в хвосте. Джон Торбек из Supply Change, орегонской консалтинговой фирмы, выразился очень емко: «Zara доказала, что быстрота и гибкость имеют куда большее значение, нежели одна цена. Они перевернули традиционный способ ведения бизнеса с ног на голову».¹⁶

Быстрый рост и прибыльность в благоприятных условиях — это одно. Но более строгий критерий жизнеспособной бизнес-модели — это темпы роста компании в кризисных обстоятельствах. Когда в конце 2008 года всемирный кредитный кризис больно ударил по многим розничным сетям, Inditex все так же опережала своих конкурентов. За год, заканчивавшийся январем 2009 года, выручка Zara выросла до 10,4 миллиарда евро (14 миллиардов долларов) с 9,4 миллиарда евро в 2007-2008 годах, хотя прибыль оставалась на прежнем уровне

в 1,25 миллиарда евро. С другой стороны, Gap сообщила о восьмипроцентном снижении выручки за 2008-2009 годы — до 14,5 миллиарда евро. Хотя многие ее конкуренты объявили о масштабных скидках, Inditex отказалась от такого решения. «Мы предпочитаем придерживаться нашей коммерческой политики даже в сложившейся ситуации, — сообщил Маркос Лопез, директор по рынкам капитала Inditex. — Ключевой фактор: правильные модели. Цена важна, но она стоит на втором месте». ¹⁷ А первоклассная бизнес-модель не наносит вреда!

Уроки стратегии и бизнес-модели Zara

Почему стратегия «быстрой» моды Zara имела такой успех и доставляла столько хлопот конкурентам? Стратегия Ортеги положительно влияла, по крайней мере, на три из пяти элементов бизнес-модели Zara.

— Модель выручки. Покупатели жаждали модных новинок, и Zara имела все преимущества, чтобы поставлять только самое лучшее. «Покупайте сегодня, потому что на следующей неделе этого может не быть. Да, и приходите через неделю, посмотрите, что новенького у нас появилось». К тому же она отбирала модели в течение сезона, а не заранее. Zara предлагала модные вещи, которые стильные покупатели с удовольствием приобретали.

— Модель валовой маржи. Изначально себестоимость реализованной продукции у Zara слегка превышала себестоимость у конкурентов, размещавших производство в Азии, поскольку ее одежда производилась в более дорогих европейских странах. Однако Zara компенсировала эту разницу более высокой валовой маржой, обусловленной намного более редкими, чем у конкурентов, скидками и распродажами.

— Модель оборотного капитала. Денежные средства покупателей, быстрый оборот товарных запасов и выгодные условия оплаты поставщикам, с которыми налажена тесная связь, обеспечили Zara идеальные условия для расширения бизнеса за счет средств клиентов и поставщиков.

Zara весьма успешно конкурирует в одной из самых высококонкурентных сфер в мире — розничной продажи одежды — и распространяет свою модель на другие категории моды: мебель и дизайн. Бизнес-модель Амансио Ортега с самого начала была разработана настолько грамотно, что ему особо не пришлось экспериментировать для получения бизнес-модели, известной сегодня как «быстрая» мода. Она произвела эффект разорвавшейся бомбы, усложнив жизнь и Gap, и всем прочим. Модель настолько сложна, что лишь немногие смогли успешно ее скопировать; именно она заложила фундамент стабильного конкурентного преимущества компании на протяжении более двух десятилетий. По нашему мнению, Ортега, настоящий провидец и новатор, сделал для розничной продажи одежды то же самое, что Герб Келлехер из Southwest Airlines сделал для сферы авиаперевозок.

А сейчас мы перейдем от высокой моды к середине 1990-х годов в Соединенных Штатах.

Благодаря доткомовскому буму практически любой мог заработать миллионы на венчурном капитале с бизнес-планом, нацарапанным на салфетке. По крайней мере, так казалось на первый взгляд. Как раз тогда, когда Zara выбирала модные тенденции следующего месяца, у аналитика хеджевого фонда Джеффа Безоса родилась совершенно иная идея. Во время поездки с молодой женой — табличка «Молодожены» все еще болталась сзади автомобиля — Безос разработал план онлайн-магазина по продаже книг Amazon.

История вторая. Amazon: доткомовская бизнес-модель, которая сработала

Amazon продержалась первые девять лет в убытках, потому что ее инвестиционная модель, привлекающая огромные суммы на рынках частных, общественных и корпоративных облигаций, совершенно случайно пришлась на безумные и прибыльные дни расцвета доткомов. Привлекаемые денежные средства дали Безосу возможность выявить и изучить новые внутренние убеждения и финансы для инвестирования в бизнес после доткомовского бума. История, которую мы хотим

рассказать, — это не история раннего расцвета Amazon и неугомонной гениальности Безоса. Нас интересует гораздо более поздний — и менее известный — период. У Amazon ушло почти десять лет, чтобы придать окончательный вид бизнес-модели — плану Э, — который обеспечил положительный денежный поток, а вместе с ним долгосрочное процветание и авторитет. Невозможно отрицать, что первоначальный успех в привлечении большого объема денежных средств придал Amazon сил, чтобы проработать свою модель. Не будь этих денег, компания вполне могла глотать пыль на обочине вместе с другими доткомовскими коллегами. Однако история, повествующая о том, как Безос вместе с командой преодолел убыточный период, преподносит нам немало уроков, которые будут полезны любым компаниям, а не только чудесным порождениям доткомов.

Amazon.com появилась в 1995 году как сайт по продаже книг. Но давайте сразу перенесемся в 1999 год. Поставив во главу угла три свойства, привлекательные для клиентов онлайн-магазина: богатый ассортимент, низкие цены и удобная доставка, — Безос обеспечил Amazon стремительный рост.¹⁸ Его стратегия «Вырасти быстро» принесла желаемые плоды. Выручка за 1999 год составила 16 миллиардов долларов. Не так уж плохо для компании, которой всего четыре года. Ассортимент предлагаемых товаров расширялся и включал уже не только книги, но и бытовую электронную технику, музыку, игрушки, инструменты — практически все потребительские товары. Чтобы соответствовать росту компании, ее распределительному центру пришлось расширяться с 300 000 квадратных футов до трех миллионов в пяти новых автоматических складах, построенных в 1999 году и обошедшихся в 60 миллионов долларов каждый.¹⁹

Но деньги у Amazon улетали с ужасающей скоростью. Убытки равнялись 720 миллионам долларов. В рамках бизнес-модели модель валовой маржи и операционная модель Amazon дисгармонировали между собой. Несмотря на колоссальные объемы продаж, обусловленные постоянно расширяющейся моделью выручки «Вырасти быстро»,

валовая маржа не могла покрыть операционные расходы: склады, зарплата сотрудников, информационные технологии и прочее. Денежные средства замораживались в растущих товарных запасах от двадцати одного до сорока девяти дней, с тем чтобы предотвратить жалобы на плохой сервис, с которыми сталкивались другие доткомы. Однако все это негативно сказывалось на прибыли и денежном потоке Amazon.

В 2000 году Amazon сообщила об убытках в размере 1,4 миллиарда долларов. В условиях стратегии «Вырасти быстро» и растущей прибыли компания не сумела грамотно контролировать огромные расходы (вспомните дорогостоящий отрезвляющий урок, который получил основатель Patagonia Ивон Шуинар, глава 4). У компании не было никакого официального бюджета.²⁰ В деловой прессе то и дело всплывал вопрос «Удастся ли Amazon.com когда-нибудь заработать денег?». От перешептываний газеты перешли к воплям во все горло.²¹ Акции Amazon заметно упали, ставя под сомнение способность компании привлекать финансы прежними методами.

Amazon затягивает ремень потуже и опробует новую операционную модель Безос всерьез озаботился контролем расходов, оборотного капитала и роста выручки и пригласил на пост вице-президента по операциям Джеффа Уилке из AlliedSignal. Новая метла начала мести по-новому. «В этом году операционные показатели будут оцениваться на основании баланса доходов и расходов. Если в балансе их нет, значит мы работали неправильно».22

По мнению Уилке, Amazon в 2000 году предстояло учиться и учиться: «В прошлом году мы построили огромный распределительный центр, который задействует колоссальные объемы информационных технологий и автоматических систем. Сейчас мы впервые подключаем туда людей, и они — еще только постигая, как там все устроено, — показывают результаты, которые компании раньше и не снились. Все это создает умопомрачительные возможности для обучения».23

В течение следующего года, автоматизировав все, что только можно (автоматизация стала внутренним убеждением руководителей Amazon), компания повысила эффективность.24 Дьявол скрывался в операционных деталях. «Заказ обрабатывается несколько часов», — говорил Уилке. По его мнению, участие человека в выполнении заказа сопряжено с потенциальными ошибками. Совершение ошибок и их вылавливание — по своей сути занятие нерациональное. «Если мы сможем наладить идеальный процесс комплектации, то нам не придется возвращаться к этому позднее и отсылать товары на повторную компоновку».25 Идеальный процесс комплектации заказов экономил время и деньги и повышал эффективность работы сотрудников компании.

На взгляд Уилке, ключевым компонентом задачи являлось совершенствование логистических цепочек. Сократив время, необходимое компании для получения игрушки, книги, диска или любого другого товара, Amazon сократила объемы товарных запасов. Чем меньше запасы, тем меньше людей требовалось для работы с ними, что снижало операционные расходы. Другими словами, последующий рост не требовал дополнительных мер по дистрибуции, распределяя существующие операционные расходы по более широкой базе выручки.

По мере усовершенствования логистических цепочек компании, налаживания внутренних процессов и привыкания сотрудников к работе в условиях полной автоматизации операционная модель Amazon будет становиться только лучше.

В 2011 году Skype купила Microsoft за 8,5 миллиарда долларов. Прим. ред.

Amazon удаляет десятки дней из модели оборотного капитала

Лекарство Уилке сотворило с моделью оборотного капитала Amazon настоящее чудо, обеспечив более быстрый оборот товарных запасов: с сорока девяти дней в 1999 году до семнадцати дней в 2001-м.²⁶ В игру вступил финансовый директор Уоррен Дженсон, прорабатывающий условия сотрудничества с поставщиками Amazon. Ему удалось увеличить сроки погашения кредиторской задолженности с двадцати дней

в 1999 году до пятидесяти двух дней в 2001-м.²⁷ Вследствие всех этих нововведений ситуация с оборотным капиталом кардинально изменилась. Вот как выразился сам Дженсон: «Мы на всех парах приближаемся к отрицательному оборотному капиталу, поскольку он является преимуществом нашей бизнес-модели».²⁸

Более того, изменения в области операций и оборотного капитала помогли Amazon повысить качество обслуживания клиентов. Оглашая результаты четвертого квартала 2001 года, Дженсон заметил: «Повышение производительности позволило нам снизить цены на книги и предложить бесплатную доставку некоторых заказов».²⁹

Amazon экспериментирует с моделью выручки, и валовая маржа взлетает до небес

Между тем другие руководители Amazon продумывали пути выхода из отрицательного сальдо. Тщательно проанализировав ситуацию, Безос и его команда осознали: в их распоряжении имеется то, что в состоянии обеспечить гораздо большую маржу, нежели книги, диски или садовая мебель. Они, по сути, сидели на гигантском активе, который мог помочь другим компаниям вести онлайн-бизнес. Amazon представляла собой исключительную платформу электронной коммерции. Другие компании могли платить ей за поддержку собственной электронной коммерции. И это был еще один эксперимент и еще одно внутреннее убеждение. Безос поясняет: «Мы говорим о себе как о платформе. Это фундамент, остов, на котором можно творить массу вещей. В нашем случае он состоит из покупателей, технологии, специальных знаний по электронной коммерции, центров дистрибуции и бренда».³⁰

Amazon смогла превратить свою модель выручки из обычного розничного онлайн-магазина в поставщика онлайн-услуг, продавая не только товары, но и решения платформы. Во-первых, компания начала привлекать третьи стороны, например продавцов подержанных книг, позволяя им продавать свои товары на сайте Amazon. С этих третьих сторон она взимала комиссионное вознаграждение

от продаж. Мы уже убедились в привлекательности модели валовой маржи eBay, и в данном аспекте Amazon практически копировала аналог eBay, только применительно к схеме «бизнес-бизнес».

Во время своей первой крупной сделки Amazon предоставила базу электронной коммерции для крупнейшего американского продавца игрушек Toys «R» Us, неся ответственность за всю электронную коммерческую деятельность этой компании. Вскоре последовала крупная сделка с Target, американской дисконтной сетью. Amazon обеспечила Target такую же базу, как и Toys «R» Us.³¹ В обмен Target выплачивала Amazon небольшую долю со своих онлайн-продаж. Помимо модели оборотного капитала и операционной модели стала улучшаться и модель валовой маржи Amazon, как это происходило и с ее аналогом eBay, поскольку себестоимость реализованной продукции на этих сделках, как и у eBay, была довольно незначительной.

Марк Стабингас, вице-президент Amazon по мировому бизнес-развитию и продаже услуг, так сформулировал небольшое, но решающее изменение в стратегии компании: «Мы воспринимаем себя как технологичную компанию и технологическую платформу. Возможности, открывающиеся перед нами, намного шире, чем если бы мы считали себя обычным розничным бизнесом».³² Продавая платформу, Amazon больше не нужно было полагаться на отдельных частных покупателей, которые тратили на покупки несколько сотен долларов в год. Ее новые клиенты — компании, нуждающиеся в специализированных знаниях по онлайн-розничной продаже, — были готовы тратить миллионы за проверенную и надежную платформу электронной коммерции. К тому же продажа платформы предполагала намного меньшие расходы. Amazon не нужно было беспокоиться о товарных запасах, складах, книгоиздателях, доставке, хотя в некоторых случаях она выполняла все эти задачи. Представитель Amazon Билл Кэрри сказал: «Очень важно понимать, кто в чем разбирается. Мы обладаем познаниями в онлайн-торговле, обработке и выполнении заказов и обслуживании клиентов. Мы сможем быстрее достичь рентабельности, если будем опираться на эти умения».³³

Статья в журнале BusinessWeek резюмировала просветлевшее будущее Amazon: «Учитывая валовую маржу в 60 процентов и выше — в два раза выше совокупной валовой маржи Amazon, — эти сделки (технологические услуги) обеспечат денежные средства, которые наконец-то приведут компанию к положительному салдо. Что еще более важно, выручка с высокой маржей решает постоянную проблему компании с рентабельностью. В 2001 году объем сделок по технологическим услугам составит приблизительно 200 миллионов долларов. Это всего семь процентов от трех миллиардов годовой выручки компании, но эти сделки обуславливают 18 процентов ее валовой маржи».³⁴

Как и предсказывал BusinessWeek, к концу 2001 года ситуация начала исправляться. Выручка компании продолжала расти, увеличившись с 2,7 миллиарда долларов в 2000 году до 3,1 миллиарда в 2001-м. Компании удалось вдвое сократить издержки. Операционные расходы снижались как процент от продаж. А благодаря новому направлению валовая маржа начала

наконец-таки улучшаться. Четвертый квартал 2001 года стал первым прибыльным кварталом Amazon. Комбинация сильной модели выручки, повышения операционной эффективности и новых услуг окупились сполна.

2003 год стал первым прибыльным годом Amazon, чья прибыль при выручке в 5,3 миллиарда долларов составила 35 миллионов. В 2004 году компания заработала 588 миллионов чистой прибыли при выручке в 6,9 миллиарда. Но самая приятная новость заключалась, пожалуй, в том, что сроки оборотного капитала Amazon уменьшились на двадцать четыре дня, высвободив почти полмиллиарда долларов денежных средств, которые теперь компания могла пустить на другие нужды, например на новые системные разработки для сопровождения сделок по технологическим услугам. Вскоре после этого Amazon еще раз усовершенствовала модель оборотного капитала, внедрив Amazon Prime, специальный сервис для покупателей стоимостью 79 долларов (вспомните главу 6 и аналоги Dow Jones и Costco с авансовыми платежами). Помимо прочих приятностей членам программы предлагается

бесплатная двухдневная доставка, а также доставка на следующий день за пустяковые 3,99 доллара.³⁵ К 2007 году доля Amazon достигла 6 процентов из 136 миллиардов долларов, приходившихся на онлайн-продажи в Штатах. В 2006 году доля компании равнялась 5,1 процента. Свободный денежный поток увеличился на 140 процентов. Марк Махани, сетевой аналитик из Citigroup, так прямо про это и говорит: «Это сногсшибательно».³⁶

Уроки от постоянных экспериментов Amazon За три года, с 2000-го по 2003-й, Amazon из проблематичного доткома, сжирающего деньги, превратилась в хорошо отлаженный высокоэффективный бизнес по розничной торговле и предоставлению иных услуг, с положительным денежным потоком и рентабельностью, к которой она так долго шла. Что позволило Amazon выйти из трудного положения?

— Операционная модель. Стратегия «Вырасти быстро» обеспечила достаточные масштабы, при которых автоматизация практически всех процессов представлялась целесообразным решением. Автоматизация, в свою очередь, способствовала улучшению и без того блестящей репутации компании в плане обслуживания клиентов и одновременному сокращению операционных расходов. Многие компании добиваются эффективности, жертвуя качественным сервисом. Но стоявший у руля Безос, помешанный на сервисе, никогда бы не допустил подобного.

— Модели выручки и валовой маржи. Amazon осознала, что масштабы и знания наделили ее умением, в котором нуждаются другие компании, — умением вести бизнес онлайн, проскочив годы затратного обучения. Amazon научилась этому на собственном горьком опыте и могла продавать свои познания другим. К 2008 году продажи третьих сторон составляли одну треть от ее объема продаж.

По большому счету, Amazon на практике реализовала центральную мысль этой книги. И в этом смысле ее можно назвать живым

воплощением нашей идеи. Именно это имел в виду Джош Куиттнер из журнала Fortune, когда говорил: «Попадание Amazon в список Fortune 500 имеет мало общего с инновациями и много общего с экспериментами. Если уж на то пошло, Amazon наглядно показала, как передовая интернет-компания — вот дела! — может медленно преуспеть. Вся хитрость в том, чтобы продвигаться вперед миллионами крошечных шажков и быстро извлекать уроки из ошибок».³⁷

Безос с готовностью подтверждает, что проработка внутренних убеждений позволяет извлекать для себя потрясающие уроки: «Так принимаются многие решения, связанные с покупателями. Если ты производишь подсчеты, совершенно непонятно, что получится».³⁸ с этим невозможно не согласиться. Выявляйте аналоги, антиподы и внутренние убеждения. Выработывайте и проверяйте гипотезы с помощью информационных панелей. Устанавливайте воздействие стратегических решений на пять элементов бизнес-модели. Если Джефф Безос смог проложить путь к успеху, сможете и вы.

Только не поддавайтесь искушению воспользоваться стратегией «Вырасти быстро». Подобная стратегия эффективна при условии, что компания в состоянии привлечь огромные суммы денег и расширяться достаточно быстро, чтобы добиться экономии за счет масштабов. Но выполнить эти два условия непросто, поэтому мы не рекомендуем модель Amazon в качестве аналога любого бизнеса без разбора. Влиятельные антиподы сотен, если не тысяч доткомов своим примером опровергают подход «Вырасти быстро». Если бы Amazon не удалось привлечь столько денег, ей, скорее всего, была бы уготована печальная судьба, постигшая многие компании после доткомовского бума. И кто знает, где бы она была сегодня?

Разумеется, найдутся счастливчики, которые сумеют с первой же попытки нащупать верный баланс. Наша следующая история тому подтверждение. За девять лет Celtel International вложила мобильные телефоны в руки 27 миллионов пользователей во всех уголках самого бедного континента на планете — Африки. Основатели и инвесторы

Celtel заработали при этом миллиарды. На первый взгляд невообразимо, но так оно и есть. Давайте же познакомимся с историей Celtel.

История третья. Celtel International:

там, где другие видели бедность, Мо Ибрагим

разглядел потенциал

В начале XXI века в Африке проживало 800 миллионов человек, около 600 миллионов из них — южнее Сахары. В Африке находилось тридцать четыре из пятидесяти беднейших стран на планете,³⁹ где ВВП на душу населения составлял от 180 до 5000 долларов в год, демонстрируя угнетающее отставание от промышленно развитых стран Северной Америки, Западной Европы и Японии, где ВВП варьировался от 24 000 до 36 000 долларов.⁴⁰

При таком уровне бедности неудивительно, что телекоммуникационная инфраструктура на континенте была совсем не развита. В большинстве стран Африки южнее Сахары доступ к обычным проводным телефонам имелся только у одного процента населения по сравнению с 64 наземными линиями связи на сто человек в Соединенных Штатах.⁴¹ За исключением Южной Африки рынок мобильной связи в Африке находился в зачаточном состоянии. Но странам Африки южнее Сахары не хватало не только телефона. Мало у кого из жителей Уганды, Малави и Нигерии имелись банковский счет, кредитные карточки и почтовый адрес. А ужасные дороги, которые в сезон муссонов полностью размывало? Правительства были неспособны или просто не хотели обеспечить минимально приемлемые условия жизни; к тому же они насквозь прогнили от коррупции.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что Африка — самое подходящее место для создания нового бизнеса, верно? Нет! Большинство из нас отторгает возможности с высокой степенью риска и низкой вероятностью вознаграждения. Но не доктор Мохамед (Мо) Ибрагим. Ибрагим, уроженец Судана, считал, что Африка готова к экспансии мобильной связи. Рискованное внутреннее убеждение. Однако его опыт

работы в сфере мобильной связи в Европе, подкрепленный интересом и любовью к Африке, подтолкнул его к шагу, который изменил не только ландшафт, но, возможно, и экономическую ситуацию этого района.

Ибрагим вырос в Египте, учился на инженера в Великобритании. Свою карьеру в телекоммуникационной сфере он начинал в British Telecom (BT). В 1989 году он уволился из BT и основал Mobile Systems International (MSI), собственную телекоммуникационную консалтинговую компанию, которая помогала растущей мобильной индустрии проектировать свои сети.⁴²

В конце 1990-х годов компания сменила политику, переключившись с консультирования на мобильные телефонные операции на рынке стран Африки южнее Сахары. Ибрагим вспоминает, как это было: «В 1990-е годы сфера мобильных телекоммуникаций больше напоминала Дикий Запад: все дрались за лицензии. Но никто не хотел идти в Африку: там царили страх, невежество, тревоги. И все это частично можно было понять».⁴³ Но сам он думал иначе: «Я понял, какое негативное представление сложилось в мире об этом регионе. Поскольку я сам из Африки, то прекрасно представляю себе все каждодневные трудности, с которыми приходится сталкиваться ее жителям. Но при этом мне казалось, что люди преувеличивают риски, что между их представлениями и реальностью лежит огромная пропасть».⁴⁴

Возможности — да, но сможет ли модель выручки Celtel привлечь пользователей?

Ибрагим видел в африканском рынке колоссальный потенциал. Согласно его внутреннему убеждению, должен был найтись способ предлагать мобильную телефонию местному населению и извлекать из этого прибыль. Именно такая задача стояла перед ним. Первый вопрос, на который предстояло ответить Ибрагиму и его команде, был связан с моделью выручки: «Как убедить людей отдавать часть своей и без того мизерной заработной платы?»⁴⁵ Он нашел интересный аналог. В Кении рабочие придумали, как покупать пиво в конце трудовой

недели. Они позволяли себе эту роскошь вне зависимости от дохода. Ибрагим подумал: «Если кто-то готов платить за пиво в конце недели, то люди с аналогичным доходом вполне могут захотеть выделить небольшую сумму, чтобы общаться по телефону».46

Ибрагим принялся раздумывать, как использовать денежнопивной феномен, сделав пользование телефонами таким же доступным и недорогим, как бутылка Tusker Lager. Вместо того чтобы предлагать месячные тарифы с фиксированной оплатой, как обычно делается в большинстве стран, Ибрагим остановился на варианте предоплаты.

Его внутреннее убеждение сводилось к следующему: вместе с простым, но разумно недорогим мобильным телефоном (еще один антипод, поскольку на Западе мобильные телефоны предоставлялись «бесплатно» в нагрузку к месячному тарифу и контракту на определенный срок) клиенты будут приобретать скретч-карты предоплаты с тем количеством минут разговора, какое они могут себе позволить в конце недели. Когда минуты истекнут и пользователи заработают еще немного денег, они смогут приобрести еще одну карту.

Давайте пока оставим модель выручки Celtel и рассмотрим ее операционную модель. В конце концов, операционная модель во многом зависела от сотовой системы связи, которую компании пришлось выстроить с нуля.

Операционная модель Celtel

Помимо удобства для абонентов, стратегия, предусматривающая предоплаченный сотовый телефон и контракт без жестких сроков, имела куда более масштабные последствия. Она сократила расходы операционной модели, поскольку не было нужды в дорогой биллинговой системе и в отправлении телефонных счетов. Да и почтовые службы в Африке южнее Сахары работали из рук вон плохо! И это означало, что в выгоде останутся даже те клиенты, которые будут тратить небольшие деньги, в отличие от клиентов на Западе, для которых стоимость включенных телефонов повышала планку рентабельности.

С целью дальнейшего укрепления операционной модели Ибрагим решил использовать одну беспроводную технологию GSM, применяющуюся в Европе, — так же как Southwest Airlines, Ryanair и Go использовали только один самолет Boeing 737. Данное решение обеспечивало взаимодействие среди абонентов и стран и снижало операционные расходы.

Но трудности на этом не закончились. Лицензии операторам сотовой связи выдавали правительства, рассчитывающие на определенную мзду. К тому же абоненты не могли звонить, пока не будет функционировать мобильная сеть: мобильные вышки, коммутаторы, сетевой операционный центр и так далее. Инвестиционной модели Ибрагима предстояло привлечь средства для покупки лицензий и внедрения беспроводной системы.

В данном случае речь шла о двух внутренних убеждениях. Во-первых, можно ли привлечь достаточный объем капитала для создания и расширения бизнеса, столь тесно завязанного

на инфраструктуре, на таком рискованном рынке? Во-вторых, захотят ли африканские потребители расставаться с частью своих «пивных» денег, приводя в действие данную бизнес-модель?

Инвестиционная модель Celtel

Как раз тогда, когда Ибрагим начинал завоевание Африки, многие правительства стран южнее Сахары открывали телефонные рынки, предлагая операторам лицензии по более низким ценам, чем в Европе. Джонатан Ньюман, руководитель другого оператора сотовой связи, говорил: «Правительства понимали, что в силу более низких прибылей ни одна бизнес-модель не будет реализована, если они станут взимать большую плату за лицензию».47 Ибрагим убедил западных инвесторов вложить деньги в его компанию, невзирая на риски, и извлечь выгоду из более низких цен.

Разжившись деньгами инвесторов, Ибрагим принялся скупать столько лицензий, сколько мог.48 В 1998 году вместе с командой он приобрел лицензию на осуществление деятельности в Замбии, Конго

и Сьерра-Леоне. К 2000 году добавились Малави, Габон, Чад, Демократическая Республика Конго, Буркина-Фасо, Нигер и Уганда. Камизель Кут, финансовый директор компании, резюмировал: «Сейчас мы делаем то же, что Vodafone делала в начале 1990-х годов, один в один: собираем лицензии и строим бизнес с нуля».49 В 2004 году компания сменила название на Celtel и приобрела лицензию в Кении, стране с крупнейшей в Восточной Африке экономикой. К 2006 году компания владела лицензиями более чем в двенадцати странах, добавив в свой список Танзанию, Нигерию и Мадагаскар.

Риск приобретения в такой короткий срок такого большого количества лицензий задолго до проверки гипотезы «пивных» денег несколько смягчался ценностью активов, которые представляли собой эти лицензии, — правом вести бизнес в той или иной стране. Это классический аналог, введенный в действие в XIX веке железнодорожными магнатами и перенимаемый другими сферами, включая кабельное и спутниковое телевидение. Частные строители аэропортов в Индии идут сегодня тем же путем, возводя аэропорты в обмен на часть будущей выручки — от всего, начиная с проходных и пассажирских пошлин и заканчивая покупками в магазинах беспошлинной торговли.

Модель «пивных» денег себя оправдала «А что с “пивными” деньгами? — спросите вы. — Станут ли африканцы, получающие несколько долларов в день, тратить свои кровные денежки на мобильные разговоры?» Давно ждавшее возможности общаться друг с другом, африканское население набросилось на предложения Celtel.

Мартин Питерс, исполнительный директор Celtel, вспоминает: «Люди зачастую не понимают, что в Африке мобильным телефонам нет особой альтернативы, кроме путешествий, сопряженных с определенной опасностью. Поэтому даже для людей с невысоким доходом мобильные телефоны могут стать целесообразным вариантом».50 Так же как жители Кении, которые находили деньги на пиво, жители стран южнее Сахары продемонстрировали готовность платить за возможность

общаться. Питерс продолжал: «Люди готовы тратить на мобильные телефоны больше денег, чем в других странах, потому что других особых услуг им не предоставляется».51

Как бы удивительно это ни звучало, африканские абоненты Celtel так же сильно мечтали о мобильных телефонах, как и европейские. Они тратили не только «пивные» деньги, но еще сверху.52 В 2002 году средняя выручка на абонента (ARPU) Celtel в странах Африки южнее Сахары составила примерно 300 долларов в год, что сопоставимо, как ни странно, с европейскими показателями.53 Когда Celtel начала проникать в сельские районы с еще более бедным населением, ARPU действительно сократилась. В 2005 году ARPU упала до 21 доллара в месяц, примерно 250 долларов в год.54 Но по мере снижения ARPU число пользователей росло, и это компенсировало небольшую выручку на абонента. Мартин Питерс как-то заметил: «Мы не субсидируем телефоны, а используем систему с предоплатой. С первых же дней новый клиент более или менее покрывает предельные затраты и очень быстро начинает приносить прибыль. Вот почему мы можем существовать с более низкой ARPU».55

Модель оборотного капитала Celtel

Стратегия Celtel, предусматривающая карты предоплаты и отсутствие субсидированных телефонов, открывала еще больше возможностей. Давайте более пристально рассмотрим ее модель оборотного капитала. Для Celtel были характерны не только стабильная выручка и прибыли, но и успешный бухгалтерский баланс. В 2003 году, к примеру, 95 процентов абонентов Celtel использовали метод предоплаты.56 В результате доходы будущих периодов компании (доходы, которые она получала от абонентов до оказания услуг) достигли 40 миллионов долларов. При этом ее кредиторская задолженность перед поставщиками за новые башни и коммутаторы равнялась 33 миллионам. К тому же у Celtel практически не имелось товарных запасов, ведь она предоставляла услуги. Celtel могла инвестировать в расширение бизнеса более 70 миллионов долларов денежных средств абонентов и поставщиков!

Модель валовой маржи Celtel обладала непреодолимой привлекательностью. После установки сети стоимость размещения звонков абонентов — себестоимость реализованной продукции — практически равнялась нулю. Перемещение электронов из Найроби в Дар-эс-Салам почти ничего не стоило.

Хотя привлечение капитала для покупки лицензий давалось не так легко, как только все системы были отлажены, остальная часть бизнес-модели вступила в действие, стимулируя поразительный рост.

К 2007 году, всего через девять лет после выхода на африканский рынок мобильной связи, Celtel насчитывала более 27 миллионов абонентов в четырнадцати странах. Объем выручки за 2006 год составил 2,5 миллиарда долларов.⁵⁷ Компания получала прибыль с 2003 года.

В 2005 году Celtel была куплена за 3,4 миллиарда компанией МТС, быстро растущим кувейтским оператором, обслуживающим Ближний Восток и прочие новые рынки. Ибрагим заработал около одного миллиарда долларов, а несколько сотен его сотрудников, многие из которых были африканцами, стали миллионерами. А при степени проникновения, равной всего пяти процентам, Celtel еще было куда расти.⁵⁸

Ценность равновесного подхода Celtel

Celtel создала бизнес-модель, которая давала запланированные результаты практически с самого начала. На каких же ножках стоял стул этой компании?

— Модель выручки. Благодаря скретч-картам предоплаты и бессрочным контрактам Celtel подарила абонентам возможность покупать эфирное время по мере необходимости. Расходы на покупку телефона могли поделить между собой члены большой семьи или даже общины.

— Модель валовой маржи. Непреодолимо привлекательная модель валовой маржи Celtel — с ничтожной себестоимостью реализованной продукции — являлась колоссальным преимуществом. Привлекательные модели валовой маржи

наподобие модели Celtel — отличительный признак большинства бизнесов по оказанию услуг.

— Операционная модель. Исключительная эффективность операционной модели обеспечивалась за счет единой GSM-технологии, отсутствия дорогостоящей биллинговой системы и необходимости рассылать телефонные счета.

— Модель оборотного капитала. Стратегия предоплаты и выгодные условия оплаты поставщикам обеспечивали непрерывное поступление оборотного капитала от абонентов и поставщиков, предназначенное для расширения бизнеса.

Если учесть такое гармоничное сочетание четырех элементов: модели выручки, модели

валовой маржи, операционной модели и модели оборотного капитала, — то нет ничего удивительного в том, что Ибрагим смог убедить инвесторов в выгоды вложения больших сумм денег, предназначенных для покупки лицензий и установки сетей. Когда все страны будут охвачены и электроны потекут в разных направлениях, система начнет приносить деньги. Поэтому в глазах инвесторов этот стул выглядел прочным и устойчиво стоящим на четырех ножках. Пятая ножка — инвестиционная модель — уже не казалась такой рискованной и практически намертво приклеивала стул к полу.

Полезные уроки о многомерных моделях

Бизнес-модели, как и стулья, не стоят на одной ножке. Аналоги и антиподы, лежащие в основе описанных в этой главе компаний, обязательно должны работать в той же сфере, чтобы доказать свою эффективность. Мы выделили три общие темы, объединяющие все модели:

— в основе каждой модели выручки лежало предельно понятное обещание, ценимое покупателями;

— бизнес-модель каждой компании кардинально отличалась от правил, существовавших на тот момент в данной конкретной сфере;

— пять элементов бизнес-модели не функционируют по отдельности; воздействие одного элемента на экономическую жизнеспособность компании положительно сказывалось на другом элементе, и их тесная взаимозависимость укрепляла бизнес и облегчала его развитие.

Давайте теперь рассмотрим каждый пункт более детально.

Понятное обещание для клиентов, которое они ценят Каждый из примеров начинается с предложения клиентам идеи, которую поддерживает компания и которую сами клиенты находят полезной и нужной. В случае с *Zara* речь шла о незабываемых впечатлениях клиентов, последних модных новинках по приемлемым ценам. *Amazon* обещала своим деловым партнерам покупки в онлайн-магазине, который старался максимально угодить клиентам. Она предлагала преимущество в виде отлаженных механизмов онлайн-торговли и продуманной инфраструктуры, способствовавших решению проблем, с которыми те сталкивались при переносе физических бизнесов в Сеть. *Celtel* также решала проблемы пользователей, предлагая жителям стран Африки южнее Сахары мобильную связь с широким охватом и по подъемной цене там, где ранее не существовало никакой связи и иного общения в реальном времени, кроме общения лицом к лицу. Однако давать обещания легко. Гораздо труднее сдержать их, да еще умудриться при этом обеспечить стабильный денежный поток и развитие бизнеса. Вот почему так важно стратегически подойти к разработке бизнес-модели до или после открытия своего дела.

Кардинально иные действия

Ни один из приведенных выше примеров не является «традиционным для бизнеса». Антиподов имелось в избытке. *Zara* переписала правила «медленной» моды, основанные на длительных сроках поставки от дешевых азиатских фабрик до удаленных западных рынков, и создала собственную модель «быстрой» моды. *Amazon*, всерьез озабоченная

контролированием денежного потока, всерьез подошла к достижению отрицательного оборотного капитала — идеального оборотного капитала, о котором шла речь в главе 6, — и к устранению неэффективности. Она стала любимой платформой для многих клиентов — от *Toys «R» Us* и *Target* до мелких семейных компаний, — желавших продавать свои товары онлайн. Она далеко ушла от своего первоначального формата продавца книг, оставив позади всех конкурентов. *Celtel* рискнула предложить бедным клиентам платить за мобильные телефоны без авансовых субсидий и реализовала модель выручки, предусматривающую предоплату, отличную от традиционной европейской практики субсидированных мобильных телефонов, месячных тарифов и длительных абонентских контрактов с жесткими сроками.

Пять элементов бизнес-модели работают в совокупности, обеспечивая денежные средства для развития Многие амбициозные предприниматели и руководители функционирующих компаний ограничиваются лишь одной частью бизнес-модели. Отдел продаж озабочен моделью выручки, а также моделью валовой маржи (если они заинтересованы в валовой марже). Отдел закупок сосредотачивается на модели валовой маржи и операционной

модели, старательно сокращая расходы вне зависимости от того, идет речь о себестоимости реализованной продукции или об операциях. И так далее. Но если каждый думает о бизнесе в категориях бизнес-модели, решения принимаются по-разному.

Основатель Zara Амансио Ортега видел общую картину того, как его стратегия «быстрой» моды благоприятно сказывается на различных элементах бизнес-модели и возможности быстрого развития компании. Джим Уилке, операционный гуру Amazon, отдавал себе отчет в том, как его действия отразятся на модели оборотного капитала, а не только операционной модели. Другие члены команды Amazon разглядели возможность превратить потенциальный рост в выручку от услуг с высокой маржой. Основатель Celtel Мо Ибрагим

видел: привлеки он достаточно капитала для установки мобильных систем, остальная часть бизнес-модели придет в действие, стимулируя развитие бизнеса по нарастающей. Ни одну из этих схем нельзя назвать простой. И поэтому другим участникам они казались странными, даже непригодными. Поэтому их не пытались копировать, в результате чего те долгое время сохраняли конкурентное преимущество и высокие темпы роста.

Вопросы и ответы от Джона и Рэнди

Теперь, когда мы свели воедино все элементы бизнес-модели, вы, наверное, задаетесь вопросом, с чего нужно начинать ее разработку, идет ли речь о стартапе или новом, усовершенствованном плане Б, который поднимет вашу компанию на новую высоту, а может, даже взорвет вашу сферу деятельности. Это очень важный вопрос, поэтому часть главы 9 мы уделили структуре и процессу, который поможет вам приблизиться к новой, улучшенной бизнес-модели. Как, вероятно, вам подсказывает прочитанное ранее, данный процесс начинается с аналогов и антиподов, из которых вытекают внутренние убеждения и гипотезы, подтверждающие или опровергающие их. Все это базируется на информационных панелях, разрабатываемых с течением времени.

Но прежде чем мы перейдем к заключительной главе, нам хотелось бы ответить на вопрос о том, с чего следует начинать. Мы рассматриваем его в категориях денежных средств и денежного потока и выделяем две ярко выраженные закономерности между пятью элементами бизнес-модели:

— модель выручки, модель валовой маржи и операционная модель непосредственно влияют на модель оборотного капитала;

— в свою очередь, эти четыре элемента напрямую воздействуют на инвестиционную модель.

Давайте рассмотрим эти два утверждения.

Влияние модели выручки, модели валовой маржи и операционной модели на модель оборотного капитала: секрет в сроках

Теперь вы уже знаете, что в основе модели оборотного капитала лежат сроки, в которые клиенты должны оплатить ваш товар. Итак, когда вы будете планировать, что, кому, почему вы будете продавать, в каком количестве будут покупать ваш товар клиенты, каким образом они будут платить (ключевые вопросы модели выручки, рассмотренные нами в главе 3), сроки оплаты — по сравнению со сроками доставки купленных товаров — являются наиважнейшим вопросом, на котором вы должны сосредоточиться. Применительно к оборотному капиталу сроки играют решающую роль, если вы хотите создать или расширить компанию с помощью денежных средств клиентов. Разрабатывая модель выручки, не забывайте думать о ней в контексте оборотного капитала.

Во-вторых, не меньшее значение имеет и модель валовой маржи. Ее задача — не допустить того, чтобы денежные средства, обеспечиваемые моделью выручки, съедались себестоимостью реализованной продукции. Кроме того, она должна оставлять средства, достаточные для покрытия нужд операционной — и, возможно, инвестиционной — модели. И не забываем про подпитывание модели оборотного капитала. Если модель валовой маржи не работает, авансовые платежи не сулят вам ничего хорошего. Не менее важны и сроки, в которые будет оплачена себестоимость реализованной продукции. Как мы видели на примере Amazon в данной главе и на примере Costco в главе 6, развитие компании за счет денежных средств поставщиков — разумный вариант.

В-третьих, сроки оплаты операционных расходов согласно вашей операционной модели не менее важны, чем сроки платежей поставщикам и сроки получения средств от клиентов. Не игнорируйте сроки при разработке операционной модели, а также их воздействие на дни оборотного капитала, имеющиеся в вашем распоряжении.

Только что описанные взаимосвязи наглядно отражены на рисунке 8-1.

Рисунок 8-1. Воздействие элементов бизнес-модели друг на друга

Рисунок 8-2. Приведение в действие инвестиционной модели с помощью остальной части бизнес-модели

Влияние модели выручки, модели валовой маржи и операционной модели на инвестиционную модель Как мы видели на примере истории Celtel, плодотворная модель оборотного капитала — в сочетании с обдуманно принятыми решениями касательно модели выручки, модели валовой маржи и операционной модели — может существенно облегчить инвестиционную модель. В некоторых случаях она способна значительно уменьшить размер инвестиций или вообще исключить необходимость их привлечения. Только что описанные взаимосвязи наглядно отражены на рисунке 8-2. Если вам удастся обойтись без инвестиций — по крайней мере, до тех пор, пока не выйдете на определенные показатели и не снизите риск, — то впоследствии вы сможете привлекать клиентов на более выгодных условиях.

Что дальше?

В главах 1 и 2, посвященных аналогам, антиподам, внутренним убеждениям и информационным панелям, мы изучили процесс перехода к более эффективной бизнес-модели. В главах 3-8 мы раскрыли содержание успешной бизнес-модели, сформированной пятью элементами. Пришло время связать все воедино.

В главе 9, последней нашей главе, мы рассмотрим причины, по которым многие новые проекты никогда не реализуют свои планы Б. Уделим более пристальное внимание трем источникам денежных средств для открытия или расширения собственного дела (инвесторы — лишь один из них), о которых мы вели речь на предыдущих страницах. Попытаемся ответить на вопросы, которые у вас, вероятно, остались. Познакомимся с вашей предпринимательской мечтой. И самое важное — поможем вам применить полученные уроки на практике, используя сетку бизнес-модели, которая вкупе с информационными панелями проложит перед вами более прямой путь к знаниям. Путь, который, как мы надеемся, приведет вас к успешному плану Б или плану Э!

Проверочные вопросы по многомерной бизнес-модели от Джона и Рэнди

Элементы бизнес-модели не разрабатываются по одному. Чтобы построить эффективную бизнес-модель, нужно рассматривать все элементы в комплекте и выяснять, как каждый из них влияет на остальные.

Держа в уме будущий денежный поток и прорабатывая элементы бизнес-модели, обдумайте перечисленные ниже вопросы, подбирая свидетельства для ответов из аналогов, антиподов и проверки гипотез, которые подтверждают ваши внутренние убеждения.

— Работая над моделью выручки, продумайте сроки поступления первой выручки. Как решения, связанные с моделью выручки, повлияют на модель оборотного капитала?

— Работая над моделью валовой маржи, продумайте сроки оплаты себестоимости реализованной продукции, а также достаточность валовой маржи. Сколько денежных средств в остатке предусматривает ваша модель валовой маржи и каким образом она повлияет на модель оборотного капитала?

— Работая над операционной моделью, продумайте сроки погашения различных расходов. Каким образом операционная модель повлияет на модель оборотного капитала?

— Работая над моделью оборотного капитала, базирующейся на модели выручки, модели валовой маржи и операционной модели, продумайте, в каком объеме она может обеспечить необходимые инвестиции. Каким образом модель оборотного капитала повлияет на инвестиционную модель?

Глава 9

Первые шаги к созданию собственного плана Б

Как вы уже знаете, это не книга о бизнес-планировании. Это книга скорее о бизнес-открытии. Переход к плану Б представляет собой процесс постепенного обнаружения тесной взаимозависимости между пятью элементами бизнес-модели, которые в своей совокупности заставляют экономику работать, с тем чтобы вы не остались с пустыми карманами на середине пути.

Как и познание, открытие не происходит одномоментно, хотя мгновенные озарения наверняка будут вас посещать. Открытие требует дисциплинированности, терпения и подходящих инструментов. Каких инструментов?

— Аналогии и антиподы, на примере которых вы будете учиться.

— Внутренние убеждения, а также подтверждающие или опровергающие их гипотезы.

— Последовательность информационных панелей, выстраивающих курс и выявляющих необходимость промежуточных корректировок.

— Восприятие пяти элементов бизнес-модели как базовой структуры для организации сделанных открытий.

Как и в случае с любым путешествием в неизвестное, планирование играет исключительно важную роль, не в последнюю очередь потому, что пунктом отправления является план А. Вам нужна отправная

точка, опора — предпринимательская мечта, возможно, вбирающая сущность плана А, от которого вы будете отталкиваться при переходе к плану Б и более эффективной бизнес-модели. Но какой бы полезной ни была точка опоры, не следует забывать слова генерала Дуайта Эйзенхауэра о преимуществах и недостатках планирования так называемого «Дня Д»: «Планы бесполезны, но планирование необходимо».1 Мы, разумеется, не считаем ваш план А бесполезным. Просто он, вполне возможно, имеет не один недостаток, как свидетельствуют многочисленные примеры данной книги.

Но какую бы важную роль ни играло планирование, одного его предпринимателям явно недостаточно, идет ли речь о стартапах или новых проектах в рамках действующих компаний. Строить твердые планы на неизвестное будущее практически невозможно, особенно когда планирование затрагивает инновационное начинание, подобно многим описанным в книге, или радикальные новаторские продукты. Хуже того, чрезмерное и слишком детальное планирование может отвлечь вас от насущных задач — проверки наиболее важных внутренних убеждений. Избыточное планирование не позволяет вам увидеть более интересную возможность, имя которой — план Б или, как в случае Макса Левчина из PayPal, план Ж. Каково же значение данной книги и описанного в ней процесса для проверенной временем культуры и практики бизнес-планирования? Это первая из нескольких оставшихся тем, которым посвящена заключительная книга.

— Мы поделимся уроками о многочисленных виденных нами бизнес-планах и узнаем, почему многие из них оказались тупиковыми.

— Мы узнаем, с чего лучше всего начинать практическое применение усвоенных уроков.

— Мы разберем, как максимально эффективно пользоваться тремя источниками денежных средств, необходимых для открытия или развития собственного дела.

— Мы ответим на несколько последних вопросов о продолжении пути к плану Б.

— И прольем свет на исключительную важность предпринимательской мечты.

Большинство бизнес-планов заводит в тупик

Довольно дерзкое заявление, надо признать. Но, к сожалению, так и есть. Давайте познакомимся с культурой бизнес-планирования, насквозь пропитавшей всю предпринимательскую деятельность. На тему бизнес-планирования написаны десятки бестселлеров, плюс сайты, программы, университетские курсы, консультанты и многое другое. Так почему же, невзирая на многочисленные полезные советы; большинство бизнес-планов заходит в тупик? Почему столько планов, снабженных причудливыми графиками и вдохновенными сопроводительными письмами, остается без ответа и отправляется прямиком в мусорную корзину? Говоря кратко, почему большинство бизнес-планов привлекает мало клиентов, обеспечивает мало выручки и не получает инвестиций?

Чтобы ответить на эти вопросы, давайте посмотрим, в чем кроется суть типичного бизнес-плана. Он объясняет, предположительно убедительно, с помощью слов, цифр, графиков и других средств, почему та или иная идея — тщательно сформулированный план А, хотя так его никто не называет — даст желаемые результаты и сколько денег в результате заработают все участники. Не Важно, подготовлен этот план с целью привлечь венчурный капитал или завоевать поддержку инвестиционной комиссии, содержание в основном одно и то же.

Однако доказательства — конкретные прямые факты — говорят нам, что результаты дает (если результаты вообще имеют место быть) вовсе не план А, столь убедительно изложенный в изначальном бизнес-плане. Результаты дает план Б. Или, как мы уже видели, эффективный план имеет букву, стоящую отнюдь не в начале алфавита.

Несколько типичных тем неграмотных бизнес-планов

Почему большинство бизнес-планов не имеют успеха? Такие бизнес-планы отличаются несколькими общими — отрицательными — характеристиками. Мы наблюдали такое множество раз за время своей работы.

Во-первых, слишком многие бизнес-планы пишутся в первом порыве восторженного энтузиазма без какой-либо доказательной базы, подтверждающей выкладки и утверждения. Попросту говоря, большинство бизнес-планов пишется слишком рано. Аналоги, антиподы, внутренние убеждения? Мало или вообще ни одного. Определить, есть ли у бизнес-плана именно эта проблема, очень легко с помощью характерной детали. Предложения, которые начинаются со слов «Мы полагаем...», выдают тупиковые бизнес-планы с головой. В действительности фраза «Мы полагаем...» означает следующее: у нас нет ни одного веского доказательства, поскольку мы были слишком заняты написанием бизнес-плана, вместо того чтобы заниматься сбором доказательств, но мы надеемся, что... Как ни печально, но в большинстве планов отсутствуют реальные доказательства в поддержку высказываемых утверждений. Предположения — попадаются. Доказательства — редкость. Большинство планов выстроено, подобно карточному домику, на шаткой основе.

Во-вторых, в таких планах редко можно что-то узнать и открыть. Предполагается, что все и так уже известно заранее. Хотя приведенные в книге примеры доказывают обратное. В-третьих, и этот пункт тесно связан со вторым, повальная неуверенность в будущем остается непризнанной. Как сказал однажды генерал Дуглас Макартур, «еще ни один план не выдержал столкновения с врагом».

Предлагаемый нами процесс призван бороться с этой порочной практикой и помочь вам отойти от ошибочного плана А. Этот процесс разработан для открытий и познания, а не для рекламирования и проталкивания. Он учитывает суровую реальность: в большинстве случаев о собственных новых проектах мы знаем намного меньше, чем нам кажется.

Как понять, работает ли ваш бизнес-план?

Если вы дочитали до этой страницы, значит вы уже знаете, что следует делать дальше вне зависимости от стадии или формы вашего замысла. И вы уже сами можете назвать структурные компоненты работающего бизнес-плана:

— выявленная проблема клиентов и решение, которое, по вашему мнению, ее устранил, или возможность подарить клиентам незабываемые впечатления, которых те в настоящий момент лишены;

— найденные значимые аналоги и антиподы и понимание, что отталкиваться надо от того, что ранее делали другие;

— наличие непроверенных внутренних убеждений с четко заданными приоритетами,

благодаря чему вы знаете, какие из утверждений следует подтверждать или опровергать в первую очередь;

— наличие гипотез для проверки внутренних убеждений;

— наличие информационной панели, акцентирующей внимание на самом важном в настоящий момент и сигнализирующей о промежуточных корректировках;

— должным образом и в правильной последовательности организованное изложение всего вышеперечисленного, что позволяет вам разрабатывать пять элементов бизнес-модели.

Итак, как же применить на практике эти структурные компоненты? Рисунок 1-1, структура бизнес-модели (послужившая основой данной книги), которую мы повторяем ради вашего удобства, является своего рода несущей конструкцией (см. рис. 9-1). Информационные панели будут направлять вас на пути к открытиям.

Ваша задача по реализации предпринимательской мечты без составления бизнес-плана — заполнить хотя бы одну ячейку в каждом ряду приведенной выше таблицы. Для модели выручки, к примеру, вы можете подобрать один или два аналога, которые с определенной долей уверенности подскажут вам, каким образом, из какого источника и какой

Глава 9. Первые шаги к созданию собственного плана Б

Рисунок 9-1. Сетка бизнес-модели: ваша идея и проблема клиентов, которую она решает, или незабываемые впечатления, которые она им дарит

ценой будет генерироваться выручка. В таком случае детали — короткие пометки, включая цифры, — впишите в ячейку A1. Возможно, выбранные аналоги и антиподы приведут к тем или иным внутренним убеждениям относительно реализации модели выручки, которые вам предстоит проверить опытным путем. В этом случае сделайте пометки в ячейке C1, а предполагаемый ответ на это внутреннее убеждение, опять-таки подтвержденный цифрами, впишите в ячейку D1. На рисунке 9-2 (повторение рис. 2-1) вы найдете черновик информационной панели, которую будете использовать для прокладывания пути вперед и внесения коррективов при разработке модели выручки. Пройдя эти шаги, вы начнете критически подходить к разработке модели выручки.

Затем повторите тот же процесс с моделью валовой маржи, операционной моделью, моделью оборотного капитала и инвестиционной моделью. Расставьте приоритеты в информационных панелях, причем необязательно в последовательности, указанной в сетке бизнес-модели. Какие из обозначенных как самые важные элементы нужно изучать

первыми? Какие могут подождать до получения более ранних ответов?

Каковы будут результаты вашей работы? Результатов получится три:

— ряд коротких заметок для себя, которые в совокупности описывают ваш план А более подробно, чем строка вверху сетки бизнес-модели;

— несколько информационных панелей, призванных проложить намеченный маршрут к осуществимому, но пока еще неизвестному плану Б и вносить коррективы по мере реализации замысла;

— все взятое вместе составляет, по сути, стратегию, которую вы изначально рисовали в своем воображении, только рассмотренную сквозь призму бизнес-модели.

Рисунок 9-2. Образец информационной панели для открытия вашей бизнес-модели

Более важно то, что вместо бизнес-плана вы получите познавательный план, благодаря которому вы либо подтвердите жизнеспособность плана А, если вы удачливы и прозорливы одновременно, как в случае с eBay и Celtel, либо перейдете к более эффективному плану Б или плану Э.

Планирование познавательных задач требует усилий, но отнюдь не большого расхода бумаги — не более страницы на каждый элемент бизнес-модели плюс несколько информационных панелей. Не торопясь, четко сформулируйте и отточите свои мысли. Как гласит

старое изречение, «будь у меня больше времени, я бы написал более короткое письмо».

Как вам уже известно, это экспериментальный процесс. Куда заведет путь, не известно никому, и меньше всего вам! Обдумывая сетку бизнес-модели, вы будете переходить от одной ячейки к другой и обратно, поскольку, как мы видели в главе 8, элементы не функционируют сами по себе. Через несколько недель или месяцев некоторые ячейки изменятся в зависимости от того, что вы узнаете в процессе пути. Еще вы знаете, что довольно многое уже было сделано до вас, просто никто не сложил вместе все кусочки мозаики: аналоги, антиподы и внутренние убеждения. Вы будете стоять на плечах гигантов — тех, кто шел перед вами и многое познал, может, даже преуспел, а также тех, кто пал.

Три источника наличных

«Ах, — думаете вы, — когда же Джон и Рэнди расскажут, как привлекать капитал, в котором я так остро нуждаюсь?» Вообще-то мы это уже сделали! Хотя деньги не растут на деревьях, мы уже упоминали, что есть три источника денежных средств — и это не только инвесторы — для финансирования ваших открытий и развивающегося бизнеса.

— Идеальная валовая маржа из главы 4. Предположим, что ваша модель выручки успешно работает. Если вы сможете найти способ обеспечить валовую маржу, приближающуюся к 100 процентам, как eBay или даже более скромный, но все равно привлекательный уровень Patagonia, эта маржа сможет долго финансировать ваш бизнес. Какие услуги и товары с высокой маржой вы можете продавать сегодня или завтра для финансирования начальных этапов процесса открытий?

— Отрицательный оборотный капитал из главы 6. Если вы сможете разработать модель оборотного капитала, при которой денежные средства клиентов можно получать авансом, как это сделали Dow Jones и Costco, большие инвестиции вам, скорее всего, не потребуются. Может быть, они вам вообще не потребуются. Какие клиенты сочтут ваше предложение

настолько привлекательным, что — как бета-сайты Aggregate Knowledge в главе 2 — станут платить вам сразу? Какие поставщики смогут финансировать начальные этапы вашего пути посредством выгодных условий оплаты?

— Инвестиционная модель из главы 7. Не каждый бизнес сможет привлечь средства за счет терпеливых поставщиков или клиентов, платящих авансом. И вот здесь в действие вступает инвестиционная модель. Уроки Skype и Go, о которых речь шла в главе 7, станут для вас двумя примерами того, как обойтись меньшими деньгами, а уроки в конце той же главы предлагают различные способы привлечения оставшейся части капитала.

Несколько последних вопросов

Чтобы после прочтения книги у вас не осталось никаких неясностей, давайте поищем ответы на некоторые вопросы. Кое-каких из них мы кратко касались в начале книги.

1. Нужно ли мне заранее готовить запасной план действий при переходе к плану Б?

Велико искушение думать, что, поскольку план А, скорее всего, не сработает, то под рукой нужно обязательно держать заранее заготовленный план Б. Не делайте этого. В запасном плане будет не меньше недостатков, чем в плане А, поэтому при его разработке вам придется предпринять те же шаги, что и при переходе от предпочитаемого плана А к совершенно неизвестному плану Б. Время и талант — дефицитный товар, поэтому мы рекомендуем не задумываться о плане Б до тех пор, пока информационные панели вас к нему не подведут. Сосредоточьтесь на информационных панелях и проверке гипотез, и план Б или план Э сложатся сами по себе. Зачем строить догадки, когда в скором времени у вас на руках будут вещественные доказательства?

2. Я не знаю, где искать аналоги и антиподы. С чего мне начинать?

Во-первых, читайте и смотрите деловые новости. Местные, национальные и международные новости из мира бизнеса будут постоянно

пополнять ваш список аналогов и антиподов. Деловые новости становятся гораздо интереснее, когда видишь в них источник своего личного вдохновения.

Во-вторых, ознакомьтесь с компаниями, которые могут быть вашими конкурентами, но изучите и другие сферы деятельности. Возможно, они подскажут вам идеи, которые ваша сфера упустила. Именно так поступила Барбара Кассани, привнеся в европейскую индустрию дешевых авиаперевозок совершенно новую этику обслуживания клиентов.

На идеи вас может натолкнуть и ваш круг общения. Оторвитесь от компьютера и общайтесь с людьми, которым удалось сделать то, о чем вы сейчас мечтаете. Порасспрашивайте их об аналогах и антиподах. Какие компании в вашей или любой другой сфере вам стоит копировать, какие элементы бизнес-модели перенять? От каких компаний необходимо отличаться любой ценой?

И, как мы уже отмечали в главе 1, десятки аналогов и антиподов вы найдете под обложкой этой книги. От Африки до Китая, от Индии до Европы и Северной Америки. От бесчисленных «зеленых» стартапов до дочерних компаний вроде Go и блестящих показателей крупных корпораций вроде Toyota и Dow Jones. Но это только начало, только чтобы раздражить аппетит.

3. Когда мне нужна первая информационная панель?

Вчера! Настоящее познание начинается только с составления первой информационной панели. Определив ключевые внутренние убеждения и гипотезы для их проверки, приступайте к работе с первой информационной панелью. Она фокусирует ваше внимание и вносит коррективы, если вы сбились с пути. Она проверит ваши идеи реальными доказательствами и подкинет идеи, которых вам недостает в настоящее время. Вооружившись конкретными знаниями об изо дня в день растущем бизнесе, вы сможете складывать из элементов основанный на фактах и менее рискованный бизнес-план. Если вам

это удастся, вы заставите наших коллег воспринимать ваш бизнес-план и — что самое важное! — вас всерьез.

4. Что если я работаю в крупной компании, что по определению означает массу препятствий на пути перемен и огромное нежелание рисковать?

Перечитайте историю компании Go и повторите уроки, вынесенные Барбарой Кассани из открытия новаторской дочерней компании в рамках крупной и консервативной материнской компании. Освежите в памяти историю покорения Apple музыкальной индустрии и неослабевающей нацеленности Toyota на создание наилучшей модели валовой маржи в своей сфере. Возможно, один из этих аналогов побудит ваше высшее руководство — может, это вы и есть! — отыскать пути решения.

Следуйте изложенному процессу и принимайтесь за сбор экспериментальных доказательств в поддержку плана А. На данном этапе информационные панели играют решающую роль! Если ранние практические проверки убедят окружающих в жизнеспособности вашей бизнес-модели, вы сможете получить больше поддержки, чем рассчитываете.

5. Когда заканчивается процесс использования аналогов, антиподов, внутренних убеждений и информационных панелей?

Мы рады, что вы спросили. Никогда. Конец этого процесса означает самоуспокоенность — как раз то, что нужно вашим конкурентам. Непрерывные вопросы, перенимание опыта других и поиск убедительных ответов будут поддерживать вашу компанию в тонусе. Помните, что Aggregate Knowledge (глава 2) совершила настоящий прорыв в отношении поведения клиентов, когда план А уже был реализован. Если бы информационная панель не подала сигнал о промежуточных корректировках, Пол Мартино никогда бы не стал анализировать перемены в поведении клиентов и не перешел бы к плану Б. Благодаря информационным панелям Aggregate Knowledge удалось избежать непоправимой ошибки!

Если вы будете читать о представленных компаниях спустя год или два после выхода книги, уверены, окажется, что большинство из них уже находятся на пути к переходу к совершенно новому плану Б или плану Э. Они не почивают на лаврах. И вам не стоит.

6. Что если мое предприятие некоммерческое или это вообще правительственная организация? Что если я живу не в Калифорнии или Лондоне?

Как вы видели из примеров, представленных в восьми главах, принципы и инструменты, описанные нами, не ограничены в применении каким-либо типом организации или условиями. Мы познакомились с крупными и мелкими, старыми и новыми компаниями. Стартапами и давно действующими компаниями. Коммерческими и некоммерческими фирмами. В развивающихся и развитых экономиках.

Принципы и инструменты, озвученные в книге, обеспечивают прочный фундамент для генерирования положительного денежного потока — мечты любой молодой компании в любой сфере деятельности. Игнорировать их вы можете позволить себе только на свой страх и риск.

Ваша личная предпринимательская мечта

В главе 1 мы познакомили вас с Фредом Суэникером, который вместе с бывшим однокашником по Стэнфорду создал Африканскую академию лидерства. На предпринимательство вообще и на создании ААЛ в частности его вдохновил завтрак с Карлосом Гоном, генеральным директором Nissan и Renault. Помните, как он говорил: «Я понял, что, если обычный человек может руководить такой успешной международной организацией, смогу это делать и я».

Герои наших историй — обычные люди. Они объединили собственные умения и мышление с деловыми и филантропическими амбициями. К более эффективным бизнес-моделям они шли, открыв свой разум им навстречу. Им удалось создать самые удивительные продукты и услуги, обогатить вашу и нашу жизнь. И вам удастся.

Вспомните все великие идеи и благородные цели, которые преследовали основатели компаний, чьи истории мы вам поведали. Мо Ибрагим вознамерился принести в страны Африки южнее Сахары, где до этого не существовало практически никаких видов связи, удобную и доступную по цене сотовую связь. Основатели Google хотели упорядочить

информацию и моментально предоставлять ее по запросу в любом месте и в любое время. Мэн Курайши и Деннис Уиттли из GlobalGiving хотели наладить удобный способ направлять пожертвования непосредственно нуждающимся людям в развивающиеся страны. Автор бестселлеров Джим Коллинс говорит: «Когда вам удастся построить организацию с ценностями и целью помимо зарабатывания денег, когда вам удастся создать культуру, которая вносит заметный вклад и дает выдающиеся результаты, зачем подчиняться посредственности и поддаваться бесполезности?»²

Укрепив свою уверенность, начинайте мыслить масштабно. Дэнни Раймер, генеральный партнер в Index Ventures в Лондоне, заметил: «Сделка Skype и eBay, вероятно, имела последствия в контексте предпринимательства не только в Британии, но и по всей Европе. Она вселила в предпринимателей уверенность в использовании благоприятных возможностей».³ Какова ваша благоприятная возможность?⁴ Ваша предпринимательская мечта?⁵ Изложите свою мечту на бумаге. Если пока у вас нет идей, составьте список вещей, которые вас не удовлетворяют. Вы удивитесь, сколько всего можно усовершенствовать! По словам прославленного венчурного инвестора Джона Доэра, «блестящие деловые возможности рождаются при решении глобальных проблем».⁶

Говоря кратко, мы надеемся, что и вы сможете изменить окружающий мир в том, что имеет значение для вас и для общества — или небольшой его части, — в котором вы живете и работаете. Может быть, ваше следующее предприятие вдохновит будущие поколения предпринимателей следовать по вашим стопам.

Итак, в вашем распоряжении процесс, помогающий ответить на простой, но жизненно важный вопрос касательно предпринимательской мечты. Как мне совершить прорыв к более эффективной бизнес-модели? Вооружившись комплектом инструментов, вы избавитесь от розовых очков и отправитесь в свое уникальное познавательное путешествие с открытым взором и слухом. Пожалуйста, напишите отчет о своем путешествии, с тем чтобы мы могли помочь превратить ваш бизнес во вдохновение и аналог для остальных! Желаем вам успеха. Приятного пути!

Примечания

Введение

1. История Макса Девчина, представленная здесь, взята из интервью в книге Джессики Ливингстон *Founders at Work* (Berkeley, CA: Apress, 2007), 1-16.

2. Ibid., 2.

3. Ibid., 3.

4. The Kauffman Foundation, 2008 State New Economy Index, November 2008, 3.

5. Global Entrepreneurship Monitor, 2008 Executive Report. <http://www.gemcon-sort.ium.org/article.aspx?id=76>.
6. Albert L. Page, Assessing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms, *Journal of Product Innovation Management* 10, no. 4 (1993): 273-290.
7. Livingston, *Founders at Work*, 3.
8. *Ibid.*, 6.
9. Kevin Allison, *Founders Take Aim at a Bigger Target*, *Financial Times*, February 20, 2008.
10. Выручка — слово, которым бухгалтеры обозначают деньги, поступающие от клиентов, которые покупают ваши продукты. В случае производственной компании это деньги за продажу всяких устройств. В случае предприятия сферы услуг, например парикмахерской, это деньги за стрижки. В случае радиостанции или веб-портала это деньги, которые подписчики или рекламодатели платят за размещение объявлений.
11. Валовая маржа — это бухгалтерский термин, обозначающий разницу между выручкой от продажи товаров и стоимостью производства этих товаров (себестоимостью реализованной продукции на бухгалтерском жаргоне), за исключением прочих расходов, например на оплату электричества.
12. Операционные расходы — это все прочие расходы, которые вам приходится нести каждый месяц, помимо расходов на производство продаваемых товаров.

13. Оборотный капитал — денежные средства, которые вам придется заморозить в ожидании покупки и оплаты покупателями ваших товаров. Сюда относятся товарные запасы на полках, счета-фактуры, по которым клиенты должны провести оплату приобретенного товара. С другой стороны, это находящиеся в вашем распоряжении денежные средства — деньги для поставщиков, например подлежащие уплате через тридцать или шестьдесят дней, которые вы можете использовать то время, пока владеете ими.

14. Инвестиции, в том смысле, в каком мы будем использовать данное слово, — это количество денег, которое вы должны вкладывать с самого начала до тех пор, пока вашей выручки не будет хватать на покрытие текущих расходов.

Глава 1

1. Georges Polti. 36 Dramatic Situations, <http://changingminds.org/disciplines/storytelling/plots/poltisituations/poltisituations.htm>.

2. Apple, Форма 10-K, поданная в Комиссию по ценным бумагам и биржам США, 29 декабря 2006 года, 113.

3. Katherine Mangu-Ward. iWorld: Why the iPod Personalizes Everything. Reason, March 2007. <http://www.reason.com/news/show/118519.html>.

4. Benny Evangelista. Walkman vs. iPod: Sony Takes Aim at Apple with New Music Players. San Francisco Chronicle, July 5, 2004. <http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2004/07/05/BUG267F5521.DTL>.

5. Jupiter Media Metrix. Global Napster Usage Plummetts, but New File-Sharing Alternatives Gaining Ground. July 20, 2001, retrieved from <http://www.com-score.com/press/release.asp?id=249>.

6. Leander Kahney. Straight Dope on the iPods Birth. Wired.com, October 17, 2006. <http://www.wired.com/gadgets/mac/commentary/cultofmac/2006/10/71956>.

7. Apple. Форма 10-K.

8. Jane Black. Where 'Think Different' Is Taking Apple. BusinessWeek, August 5, 2003. http://www.businessweek.com/technology/content/aug2003/tc2003085_3215_tcl12.htm.

9. Ibid.

10. Apple Launching New Music Store Service. AP Online, April 28, 2003, retrieved from Factiva.com.

11. Black. Where 'Think Different' Is Taking Apple.

12. Craig Buchanan. The Death of DRM. February 6, 2007. <http://craigb6.blogspot.com/>.
13. Robert X. Cringely. Broadcast Denied. March 29, 2007. http://www.pbs.org/cringely/pulpit/2007/pulpitJ0070329_001882.html.

14. Randall Stress. How the iPod Ran Circles Around the Walkman. New York Times, March 13, 2005. http://www.nytimes.com/2005/03/13/business/worldbusiness/13digi.html?ei=5090&en=b90493bfe6c9e003&ex=1268370000&adxnml=1&partner=rssuserland&adxnml_x=1185478183-g5IoY01k+ztBVFhrK/K3iw&pagewanted=print&srposition=.
15. Apple. Форма 10-K.
16. Andrew Edgecliffe-Johnson. Apple Brings in Variable Pricing on iTunes. Financial Times, January 6, 2009.
17. http://earthtrends.wri.org/pdf/Jbiary/country_profiles/pop_cou_356.pdf.
18. Central Intelligence Agency. The World Factbook: India, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/in.html>.
19. Kiranas — маленькие близлежащие магазинчики, составляющие основу традиционной розничной торговли в Индии. Они предлагают покупателям бесчисленное множество услуг, включая бесплатную доставку (на семейном велосипеде) и иногда кредит. Gaurav Sabnis. Kirana Will Still Rule. Indian Economy Blog, November 29, 2006. <http://indianeconomy.org/2006/11/29/kirana-will-still-rule/>.
20. Интервью с Кишором Бияни, проведенное Сюзанной Штоллер в августе 2007 года.
21. Surajeet Das Gupta. Meet India's King of Retail. Business Standard, January 15, 2005. <http://www.rediff.com/money/2005/jan/15spec2.htm>.
22. Интервью с Бияни.
23. Ibid.
24. Das Gupta. Meet India's King of Retail.
25. Rajiv Banerjee. New Marketing Tip: Shelf Management. Economic Times, December 14, 2005, взято из Factiva.com.
26. Marks & Spencer, <http://www.marksandspencer.com/gp/node/n/46001031/026-1521226-5581208?ie=UTF8&mnSBrand=core>.
27. Now What's in Store? Business Standard, December 1, 1998, взято из Factiva.com.

28. Das Gupta. Meet India's King of Retail.
29. Eric Bellman. Chaos. Theory: In India, a Retailer Finds Key to Success is Clutter. Wall Street Journal, August 8, 2007. http://online.wsj.com/article/SB118651168871890705.html?mod=hpp_us_pageone.
30. Ibid.
31. <http://www.pantaloon.com/companyinfo.asp>.
32. Retailing: The coming boom. Business India Intelligence, July 11, 2007, взято из Factiva Database.

33. Все цитаты и данные в разделе, посвященном Африканской академии лидерства, взяты из интервью с Фредом Суэникером и Крисом Брэдфордом, проведенного Деброй Данн в декабре 2007 года и январе 2008 года.

34. African Leadership Academy, <http://www.africanleadershipacademy.org/site/about/students/>.

Глава 2

1. Все цитаты и данные в отношении GlobalGiving взяты из интервью с Деннисом Уиттлом, проведенного Деброй Данн в декабре 2007 года и январе 2008 года.

2. Мы благодарим GlobalGiving за разрешение поделиться ее информационными панелями с читателями. Они были отредактированы для большей ясности.

3. GlobalGiving Fact Sheet, <http://www.globalgiving.com/aboutus/media/back-grounder.html>.

4. История Aggregate Knowledge была составлена на основе интервью, проведенных Сюзанной Штоллер с основателями Aggregate Knowledge Полом Мартино и Кристофером Лоу в июле 2007 года.

5. Personify Raises \$20 Million in New Funding. Business Wire, April 18, 2001.

6. Мы благодарим Aggregate Knowledge за предоставленные нам реальные информационные панели, некоторые из которых представлены в данной главе. Ключевые данные были удалены в целях сохранения конфиденциальности.

7. Aggregate Knowledge Unveils the Internet's First Discovery Service. PR Newswire, January 30, 2007, взято из Factiva.com.

Глава 3

1. Обзор пирамиды потребностей Маслоу можно найти в книге Фрэнка Гобла The Third Force; the Psychology of Abraham Maslow (New York: Gross-man, 1970), глава 4.

2. Peter Drucker, Innovation and Entrepreneur: Practice and Principles (New York: Harper & Row, 1985).

3. Финансовая информация Google, «Форма 10-K». http://investor.google.com/documents/2007_google_annual_report.html.

4. Google Inc., Amendment No. 7 to Form S-1 Registration Statement, filed August 13, 2004. <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000119312504139655/dsla.htm>.

5. David A. Vise. The Google Story (New York: Bartem Dell, 2005), 38.

6. Google, формы S-1 и 10-K.
7. Google Inc., Amendment No. 7.
8. Google, формы S-1 и 10-K.
9. Vise. The Google Story.
10. Google, формы S-1 и 10-K.
11. На наш взгляд, лучший источник для формирования видения компании — главной цели, главных ценностей и будущего — книга Джима Коллинза и Джерри Порраса Building Your Company's Vision. Harvard Business Review, September 1996, 65-77.
12. John Mullins. Silverglide Surgical Technologies (A). Case no. CS04-004 (London: London Business School, 2005), 4.
13. Ibid., 5.
18. Shanda Entertainment 2004 Annual Report, p. 5. <http://www.snda.com/en/investor/download/SNDA%20AR%20Narrative%202004.pdf>.
19. Emma Brockes. China Fact: If I Was a Lowly Official. They Would Be Proud. Guardian, November 8, 2004.
20. Paul Hyman MMOG Publishers Conjure Up New Business Models. Hollywood Reporter, December 14, 2005. http://www.hollywoodreporter.com/hr/search/article_display.jsp?vnu_content_id=1001698964.
21. Brian Bremner. China Gaming: Shanda's Back in the Action. Business Week, February 14, 2006.
22. Mure Dickie. Shanda Losses Reveal Extent of Its Challenge. Financial Times, March 1, 2006. http://www.ft.com/cms/s/0/76390336-a8c9-11da-aeeb-000779e2340.html?nclick_check=1.
23. Ibid.
24. Hyman. MMOG Publishers Conjure Up New Business Models.
25. Ibid.
26. Online Firm Eyes Tie-in Products. Shanghai Daily, July 2, 2004, взято из Factiva.com.
27. Dickie. Shanda Losses Reveal Extent of Its Challenge.
28. Eremner. China Gaming: Shanda's Back in the Action.
29. Dickie. Shanda Losses Reveal Extent of Its Challenge.

30. Bremner. China Gaming: Shanda's Back in the Action.
31. Internet Game Giant Gets Bounce in Earnings. Shanghai Daily, February 14, 2007, взято с Factiva.com.
32. Shanda, пресс-релиз. <http://ir.snda.com/phoenix.zhtml?c=178252&:rp=irol-newsArticle &ID=1112093&highlight=>.
33. Пресс-релиз Shanda, объявляющий о запуске Shanda Literature, <http://www.snda.com/en/news/news.jsp?id=555>.
34. Джон Доэр, личная беседа с Рэнди Комисаром, ноябрь 2008 года.

Глава 4

1. Adam Cohen. The Perfect Store: Inside eBay (Boston: Little, Brown, and Co 2002), 20.
2. Ibid., 24.
3. Ibid., 25.
4. Adam Cohen. eBays Bid to Conquer All. Time. January 28, 2001. <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,97068,00.html>
5. Cohen. The Perfect Store, 44.
6. Ibid., 144.
7. Ibid., 278.
8. Ibid., 246.
9. eBay. Форма 10-К, 2 февраля 2007 года, <http://investor.ebay.com/annuals.cfm>.
10. Russ Banham. Sitting on the Dock of eBay. CFO, December 22, 2000. http://www.cfo.com/article.cfm/3002060/c_3046573?f=magazine_coverstory.
11. Jeffrey K. Liker. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer (New York: McGraw-Hill, 2004), 17.
12. Ibid., 15.
13. Ibid., 25.
14. Alex Taylor III. Why Toyota Keeps Getting Better and Better. And Better. Fortune, November 19, 1990. http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1990/11/19/74363/index.htm.

15. Ibid.
16. Комментарии Economist относительно того, что японским автопроизводителям основную прибыль приносит экспорт. 15 июля 1984 года.
17. Прочитано в статье Джеймса Хили Toyota Wheels Lexus into Upscale Market. USA Today, December 8,1988.
18. Ibid.
19. Liker, The Toyota Way, 4.
20. Taylor III. Why Toyota Keeps Getting Better and Better. And Better.
21. Взято из: <http://quicktake.morningstar.com/StockNet/IncomeIO.aspxTCountry=USA&Symbol=TM&stocktab-finance>; <http://www.corporatemformation.com/corpinfo2.asp?cusip=C39290080>; and <http://financeyahoo.com/q/coTs=TM> on May 2, 2007.
22. Norihiko Shirouzu and John Murphy. A Scion Drives Toyota Back to Basics. Wall Street Journal February 24, 2009.
23. Amanda Griscom Litde. Don't Get Mad, Get Chouinard. Crist. October 22,2004. <http://www.grist.org/cgi-bin/printthis.pl?uri=/news/mamdish/2004/10/22/little-chouinard/index.html>, accessed July 2007.
24. Susan Casey. Patagonia: Blueprint for Green Business. Fortune, May 29, 2007. <http://money.cnn.com/magazmes/fortune/fortuneMarchive/2007/04/02/8403423/mdex.htm>.
25. Ibid.
26. Yvon Chouinard. Let My People Go Surfing. Outside Magazine, October 2005. <http://outside.away.com/outside/features/200510/Chouinard-chouinard-1.html>.
27. Little. Don't Get Mad, Get Chouinard.
28. Chouinard. Let My People Go Surfing.
29. Little. Don't Get Mad, Get Chouinard, 1.
30. Casey. Patagonia: Blueprint for Green Business.
31. Chouinard. Let My People Go Surfing.
32. Casey. Patagonia: Blueprint for Green Business.
33. Ibid.

34. Chouinard. Let My People Go Surfing.
35. Susan Ives. A Conversation with Ivon Chouinard. Trust for Public Land, September 2007. http://www.tpl.org/tier3_cd.cfm?content_item_id=5307iSrfolder_id=1545.
36. Casey. Patagonia: Blueprint for Green Business.
37. Susan Lisovicz, Gayla Hope. Yvon Chouinard Profile. CNNfn Business Unusual, July 25, 2001, взято с Factiva.com.
38. Casey. Patagonia: Blueprint for Green Business.
39. Alexandra Alter. Young Entrepreneurs Create Virtual Summer Jobs. Wall Street Journal, European Edition. May 21, 2008.
40. Ibid.

302 —

Глава 5

1. Quentin Fottrell. The Rise and Rise of Ryanair. Sunday Business Posty June 6, 2004. <http://archives.tcm.ie/businesspost/2004/06/06/story57027153.asp>.
2. Daniel McGinn. Is This Any Way to Run an Airline? Newsweek, September 28, 2004. www.rasnbc.msn.com/id/6098255/print/1/displaymode/1098/.
3. Dan Milmo and Ian Griffiths. Keep It Simple — and Don't Mention the Add-Ons. Guardian, October 6, 2006. <http://www.guardian.co.uk/airlines/story/0,1888934,00.html>.
4. Kerry Capell. Ryanair Rising. BusinessWeek, June 2, 2003. http://www.businessweek.com/magazine/content/03_22/b3835074_mz014.htm.
5. Ryanair Model Validated. Aviation Week and Space Technology, July 10, 2000.
6. Ryanair Chooses 737-800. Citing Lower Costs, Attractive Prices. Aviation Daily; January 25, 2002.
7. Capell. Ryanair Rising.
8. Yves Clarisse. EU Ruling on Ryanair Could Hurt LowCost Airlines. Reuters Newsy September 19, 2003, взято с Factiva.com.
9. Ibid.
10. Ryanair Model Validated.

11. Kerry Capell. Wal-Mart with Wings. Business Week, November 6, 2006. http://www.businessweek.com/magazine/content/06_48/b4011064.htm?campaign_id=rss_magzn.
12. Capell. Ryanair Rising.
13. Milmo and Griffiths. Keep It Simple.
14. Matthew Maier. A Radical Fix for Airlines. CNN Money, March 31, 2006.
15. Ryanair Annual Report & Financial Statements, 2006, взято с <http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2006/060901annualreport.pdf>.
16. Capell. Wal-Mart with Wings.
17. Ryanair Mulls Charge for Toilets. BBC News Web site <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/7914542.stm>, accessed February 27, 2009.
18. Quentin Fottrell. Ryanair net drops 10%. Wall Street Journal, European Edition, June 4, 2008.
19. Показатели производительности за 2007 год взяты из <http://www.marketwatdi.com/tools/quotes/financials.asp>.
20. Kevin Done. Runway Success. Financial Times Boldness in Business, March 20, 2009 18-21.
21. Capell. Ryanair Rising.
22. Maier. A Radical Fix for Airlines.

23. Roger Baird. Ryanair to Rough 10% of Fleet in Cost-Cut Drive. City AM., June 4, 2008, 5.
24. Anusha Bradley. Five Airlines Will Survive Oil Price Spike — Michael O’Leary. City A.M., June 4, 2008, 1.
25. http://www.oberoihotels.com/Oberoi_Awards.aspx.
26. Взято из http://www.zoomsystems.com/pages/la_history.html.
27. Bary Alyssa Johnson. Zoom Systems Offers iPod Vending Machines. PC Magazine, October 25, 2005. <http://www.pcmag.com/prinLarticle2/0,1217,a=163423,00.asp>.
33. Motorola Looks to «Reinvent» Mobile Retail Experience with On-Demand Solution. Wireless News, September 24, 2006, взято из Factiva.com.
34. Dan Waldman. Sony Accesses a New Retail Channel. KidScreen, August 1, 2006, взято из Factiva.com.
35. Zoom Systems Expands at Major Airports.
36. Electronics and Appliance Stores: Profitability, Operating, Balance Sheet, and Financial Ratios National Averages for all U.S. Corporations. Взято из <http://www.bizstats.com/corporate-statistics.htm>.
37. Ibid.
38. Johnson. Zoom Systems Offers iPod Vending Machines.
39. Kristi Arellano. Chips, a Soda and an iPod? Denver Post, February 15, 2006, взято из Factiva.com.
40. Bindu Nair, Michael P. Niemira. Unlocking the Power and Perspective of ICSCs Data Goldmine. Research Review 13, no. 1 (2006): 32.
41. John Eckberg. Getting Gizmos Hits the e-Spot. Cincinnati.com, December 16, 2008. <http://news.cmcincinnati.com/article/20081216/BIZ01/812160326>.
42. Christina Sosa. San Francisco Zoom Systems widens horizon for high-ticket vending machines. Bakersfield Californian, July 24, 2004, взято из Factiva.com.
43. Данные по исследованиям и разработкам взяты из <http://marketwatch.com/tools/quotes/financials.asp/>.

44. www.rmahq.org, www.bizstats.com.

45. www.companieshouse.gov.uk.

304 —

Глава 6

1. Shawn Tully. Raiding a Company's Hidden Cash. *Fortune*, August 22, 1994.

http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/08/22/79649/index.htm.

2. Dow Jones, «Форма 10-K», поданная в Комиссию по ценным бумагам и биржам США в 1997 году.

3. Детали расчета дней по финансовым отчетам вы найдете в статье Джона Маллинса и Нила Черчилля *Managing Cash: What a Difference the Days Make*, *Business Horizons*, November-December 2004, 79-82.

4. Дни денежных средств были рассчитаны на основании показателей производительности, предоставленных Morningstar*.

5. История создания Dow Vision взята из Wallys W. Conhaim. *Dow Jones: a Business Information. Powerhouse Migrates toward the Web*. Dow Jones and Company, Inc., May 15, 1997, взято из Factiva.com.

6. Dow Jones, May 31, 2007. http://www.dowjones.com/Products_Services/ElectronicPublishing/DJFinInfoServices.htm.

7. Dow Jones & Company Closes \$528 Million MarketWatch Acquisition. Пресс-релиз. 24 января 2005 года. http://www.dowjones.com/Pressroom/PressReleases/Other/US/2005/0124_US_DowJones_6580.htm.

8. Dow Jones Company History. <http://www.dowjones.com/TheCompany/History/History.htm>.

9. Dow Jones Agrees to Sell Six Local Newspapers for \$282.5 Million. Пресс-релиз. 27 октября 2006 года. http://www.dowjones.com/Pressroom/Press-Releases/Financial/2006/1027_FIN_6440.htm.

10. Дни денежных средств были рассчитаны на основании показателей производительности, предоставленных Morningstar.

11. Eric Dash. Mexican Billionaire Invests in Times Company. *New York Times*, January 20, 2009. http://www.nytimes.com/2009/01/20/business/media/20times.html?_r=1&scp=2&:sq=Carlos%20SlimStst=cse.

12. John Helyar. The Only Company Wal-Mart Fears. *Fortune*, November 24, 2003. http://money.ain.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/11/24/353755/index.htm.

13. Les Gilbert. Warehouse Club Clout Grows. HFD-The Weekly Home Furnishings Newspaper, May 22,1989.

14. Matthew Boyle. Why Costco Is So Addictive. Fortune, October 25,2006. http://rnon-ey.crm.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/10/30/8391725/index.htm.

Morningstar — рейтинговое агентство в США. Специализируется на сборе и анализе информации по взаимным инвестиционным фондам. Прим. ред.

15. Shelly Branch. Inside the Cult of Costco. Fortune, September 6, 1999. http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/09/06/265289/index.htm.
16. Рассчитано на основании показателей производительности, предоставленных Morningstar.
17. Costco, Форма 10-К, 2006, 6.
18. Дни денежных средств были рассчитаны на основании показателей производительности, предоставленных Morningstar.
19. Branch. Inside the Cult of Costco.
20. Carol Tice. Merchandising Masters. Puget Sound Business Journal June 25, 2003. <http://seattle.bizjournals.com/seattle/stories/2003/07/28/focus1.html?t=printable>.
21. Boyle. Why Costco Is So Addictive.
29. Helyar. The Only Company Wal-Mart Fears.
30. Дни денежных средств были рассчитаны на основании показателей производительности, предоставленных Morningstar.
31. Boyle. Why Costco Is So Addictive.
32. Jon Gertner. Costco Nation. Money, October 1, 2003. http://money.cnn.com/magazines/moneymag/moneymag_archive/2003/10/01/350563/index.htm.
33. Boyle. Why Costco Is So Addictive.
34. Tully. Raiding a Company's Hidden Cash.
35. John Plender, Martin Simons, and Henry Tricks. Cash Benefit. Financial Times, December 7, 2005, 19.
36. Как определить, насколько быстро компания может вырасти за счет собственных денежных средств и как улучшить ее способность генерировать денежные средства, вы узнаете из статьи Джона Маллинса и Нила Черчилля How Fast Can Your Company Afford to Grow?. Harvard Business Review, May 2001, 135-143.
37. Систематический подход к выявлению скрытых денежных средств в бухгалтерском балансе вы найдете в статье Джона Маллинса и Нила Черчилля Managing Cash: What a Difference the Days Make. Business Horizons, November-December 2004, 79-82.

38. Несколько типов моделей оборотного капитала рассмотрены в статье Джона Маллинса и Нила Черчилля *How Fast Can Your Company Afford to Grow?*.

Глава 7

1. Vonage. Форма S-1, поданная в Комиссию по ценным бумагам и биржам США 8 февраля 2006 года.
2. Call for Nothing [profile of Nikks Zennstrom], *New Media Age*, August 19, 2004, взято с Factiva.com.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Liz Claman. Skype — Founder and CEO Interview. *CNBC/Dow Jones Business Video*, February 6, 2004, взято с Factiva.com.
6. Peter j Howe. Tree Calls So Whats Not to Like? *Boston Globe*, November 14, 2003.
7. John Gapper. How to Make a Million Connections. *Financial Times*, July 7, 2005. <http://www.ft.com/cms/s/2/e82cblf8ef0c-11d9-8b10-00000e2511c8.html>.
8. Evan Hansen. Skype Goes for the Gold. *CNETNews.com*, March 17, 2005. http://news.cnet.com/Skype-goes-for-the-gold/21007352_3-5621463.htm?tag=txt16.
9. Howe. Free Calls?
10. Chris Oakes. Something Out of Nothing New Venture for KaZaA Founder. *International Herald Tribune*, January 26, 2004. http://www.iht.com/articles/2004/01/26/skype_ed3.php.
11. Gapper. How to Make a Million Connections.
12. Kambiz Foroohar. Skypes Onlme Calling Rings Through Industry. *Seattle Times*, August 1, 2005. http://seattletimesn.wssource.com/html/busmes-technology/2002413722_bt skype01.html.
13. Tim Richardson. Vonage Rings up \$200M Investment. *The Register*; May 9, 2005. http://www.theregister.co.uk/2005/05/09/vonage_fund/.
14. Vonage. Annual Report 2006, 68.
15. Hansen. Skype Goes for the Gold.

16. Andy Remhardt. Skypes Ahaf Experience. BusinessWeek.
http://www.busmessweek.corn/technology/content/sep2005/tc20050919_2468.htm.
17. Ben Chamy. Can Skype Live up to the Net Phone Hype? CNET News, September 27, 2004.
http://news.cnet.com/Can-Skype-kve-up-to-the-Net-phone-hype/2100-7352_35383876.html.
18. Erica Davis. Skype Backers Win Big in eBay Acquisition. Venture Wire, September 13, 2005.
http://www.dfj.com/cgi-bin/artman/publish/pnnter_159.shtml.
19. Adam Lashmsky. Is Skype On Sale at eBay? Fortune, European Edition, October 27, 2008, 32.

20. Barbara Cassani and Kenny Kemp. *Go: An Airline Adventure* (London Time Warner Books, 2003), 38.
21. Ron Clark. Budget Airline Chief Earns Her Wings. *The Herald (UK)*, September 4, 2000, взято из Factiva.com.
22. Ibid.
23. Cassani and Kemp, *Go*, 42.
24. Ibid., 119.
25. Ibid., 44.
26. Ibid., 163.
27. Ibid., 83.
28. Ibid., 175.
29. Michael Harrison. Go Fuels LowCost Air Travel War with Expansion Plan. *The Independent*, October 1, 1998. <http://www.independent.co.uk/news/business/go-fuels-lowcost-air-travel-war-with-expansion-plan-1175469.html>.
30. Cassani and Kemp. *Go*, 180.
31. Ibid., 211.
32. Darnel Momssey. BA Sells Go for up to J110 Million to 3i. *Reuters News*, June 14, 2001.
33. Cassani and Kemp. *Go*, 215.
34. Momssey. BA Sells Go for up to J110 Million to 3i.
35. Ibid.
36. Cassani and Kemp. *Go*, 259.
37. Ibid., 274.
38. Ibid., 288.

1. Leslie Crawford. Allzarage. Globe and Mail (Toronto), March 30, 2001, взято из Factiva.com.
2. Ibid.
3. Barbara Barker. Inside the Inditex Empire. Womens Wear Daily, July 30, 2002.
4. Inditex, Annual Report Fiscal Year 2006. http://www.mditex.com/en/shareholders_and_mvestors/investor_relaaons/annual_reports.
5. Zara Clothing Retail Model Based on Lean Inventories and Market Flexibility Could Change the Future of Manufacturing. PR Newswire, September 9, 2001.
<http://www.prnewswire.se/cgi.bin/stories.pl?ACCT=104&STORY=/www./story/09-092001/0001568743&EDATE=>
6. Crawford. Allzarage.
7. Barker. Inside the Inditex Empire.
8. Rachel Tiplady. Zara Taking the Lead in Fast-Fashion. BusinessWeek, April 4, 2006. http://www.busmessweek.com/globalbiz/content/apr2006/gb20060404_167078.htm.
9. Crawford. Allzarage.
10. Bnan Dunn. Inside. The Zara Business Model. Daily News Recordy March 20, 2006, взято из Factiva.com.
11. Zara Clothing Retail Model Based on Lean Inventories and Market Flexibility Could Change the Future of Manufacturing.
12. Kristina Smith. Spaniard in the Works. Property Week, November 17, 2000.
<http://www.propertyweek.com/story.asp?storyCode=3001238>.
13. Inditex, Annual Report Fiscal Year 2005, 18. http://www.mditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/annual_reports.
14. Гар, Форма 10-К, 2 апреля 2007 года.
http://www.gapinc.com/public/Investors/mv_fin_sec_filings.htm.
15. Inditex Has Cash Surprise in Store. Birmingham Posty June 14, 2007, взято из Factiva.com.
16. Zara Clothing Retail Model Based on Lean Inventories and Market Flexibility Could Change the Future of Manufacturing.
17. Cecilie Rohwedder. Zara Grows as Retail Rivals Struggle. WSJ Online, March 25, 2009, взято с Factiva.com.
18. Josh Quittner. How Jeff Bezos Rules the Retail Space. Fortune, European Edition, May 5, 2008,

109-114.

19. Jeff Bezos: There's No 'Shift in the Model. BusinessWeek, February 21, 2000. http://www.busnessweek.com/2000/00_08/b3669094.htm., and Quittner. How Jeff Bezos Rules the Retail Space.

20. Katrina Brooker. Beautiful Dreamer. Investors Guide 2001y December 18,2000, взято с Factiva.com.

21. Jeff Bezos: There's No Shift in the Model.

22. Ibid.

23. Ibid.

24. Russ Banham. Amazon Finally Clicks. CFO Europe, April 2004. <http://www.cfoeurope.com/displayStory.cfm/2569740>.

25. Jeff Bezos: There's No Shift in the Model.

26. См. сводную таблицу Zara, рабочую таблицу Amazon.

27. Ibid.

28. Ross Snel. Amazon.com Says on Track for Pro Forma Profit. Dow Jones News Service, April 25, 2001, взято с Factiva.com.
29. Цитата Уоррена Дженсона, финансового директора Amazon в 2001 году, приводится в финансовых результатах Amazon за четвертый квартал 2001 года, 2 января 2002 года. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsOther>.
30. Jeff Bezos: There's No Shift in the Model.
31. Russ Banham. Amazon Finally Clicks.
32. Elana Varon. Amazon.com, Software Vendor," CIO, October 15,2003. http://www.cio.com/article/29855/E_Commerce_Strategy_Amazon.com_Software_Vendor.
33. Jane Black. The Shape of a Profitable Amazon. BusinessWeek, November 20,2001. http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/nov2001/nf20011120_7174.htm.
34. Ibid.
35. Объявлено в финансовых результатах Amazon за четвертый квартал 2004 года, 2 февраля 2005 года, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsOther>.
36. Quittner. How Jeff Bezos Rules the Retail Space.
37. Ibid.
38. Ibid.
39. Victor W. A. Mbanka and Irene Mbanka. Africa Calling Burgeoning Wireless Networks Connect Africans to the World and Each Other. IEEE Spectrum, May 1, 2006. <http://www.spectrum.ieee.org/may06/3426>.
40. Wieland. Celtel's Scramble for Africa.
41. Mbanka and Mbanka. Africa Calling.
42. Mark Turner A World Waiting for Wireless. Financial Times, August 21, 2001, взято с Factiva.com.
43. Jason Nisse. Mohamed Ibrahim Mobile Chief Who Did More to Unite Africa Than Any Politician. The Independent, December 11, 2005. <http://www.independent.co.uk/news/people/profiles/mohamed-ibrahim-mobile-chief-who-did-more-to-unite-africa-than-any-politician-518912.html>.
44. African Mobile Growth Surges Ahead. allAfrica, May 5,2004, взято с Factiva.com.

45. Личная беседа Джона Маллинса с одним из основателей Celtel Терри Родсом, октябрь 2007 года.
46. Ibid.
47. Rebecca Harrison. Booming Cell Phone Sector Rare Africa Success Story. Reuters News, June 28, 2005, взято с Factiva.com.

48. Emily Hayes. UK Group Wins New African Licence and Scans Continent for More. Mobile Communications International November 12, 1998, взято с Factiva.com.
49. Eric Onstad. MSI Cellular Shines in Africa amid Telecoms Malaise. Reuters Newsy September 21 у 2002, взято с Factiva.com.
50. Wieland. Celtels Scramble for Africa.
51. Robert Budden. Celtel Predicts African Boom. Financial Times, September 7, 2004. <http://www.ft.com/>.
52. Onstad. MSI Cellular Shines.
53. Julian Mattocks. Celtel Revenues Jump 42% to \$446 Million. February 23, 2004. <http://www.celtel.com/mobile/en/news/press-release13/mdex.html>.
54. Lesley Stones. Big Capital Drive Pays for Celtel as Profit Doubles. allAfricay March 7, 2005, взято с Factiva.com.
55. Wieland. Celtels Scramble for Africa.
56. Mike Hibberd. Africa Growing Up Fast. Mobile Communications International July 1, 2005, взято с Factiva.com.
57. African Mobile Growth Surges Ahead.
58. Stones. Big Capital Drive Pays for Celtel as Profit Doubles.

Глава 9

1. Процитировано в книге Ричарда Никсона Six Crises (Garden City, NY Doubleday, 1962).
2. Jim Collins. The Secret of Enduring Greatness. Fortune, May 5, 2008, 40.
3. Paul Durman. Return of the Dot.com Kids. Sunday Times (London), November 13, 2005, Section 3.
4. Подробнее об оценке возможностей можно прочесть в потрясающей книге New Business Road Test. Мы уверены в том, что она потрясающая, потому что ее написал Джон Маллинс! См. John W. Mullins. New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan, 2nd edition (Harrow, England, and New York Prentice Hall/Financial Times, 2006).
5. Подробнее о том, как строить грандиозные планы, вы узнаете из другой замечательной книги — Monk and the Riddle. Мы уверены в том, что она замечательная, потому что ее

написал Рэнди Комисар! См. Randy Komisar with Kent Lmeback. The Monk and The Riddle. The Education of a Silicon Valley Entrepreneur (Boston Harvard Business School Press, 2000).

6. Личная беседа с Рэнди Комисаром, январь 2009 года.

Благодарности

От Джона

Как и любой другой значительный проект, в котором мне довелось принимать участие, эта книга является продуктом творчества многих людей, не только нас. Исследования, приведшие к этой книге, начали проводить мои талантливые студенты из Лондонской школы бизнеса. Они продолжают удивлять меня своей целеустремленностью и страстью к новым предприятиям. Их бизнес-модели, несомненно, дадут желаемые результаты и вполне могут нанести сокрушительный удар по выбранным сферам деятельности. Они многому меня научили, и я уже не надеюсь когда-нибудь с ними расплатиться.

Chris Ingram Research Fellowship — спасибо Крису и спасибо Лондонской школе бизнеса — разрешил мне выкроить несколько недель в учебном графике в октябре и ноябре 2006 года. Мой добрый приятель и выдающийся специалист в технологическом предпринимательстве Том Байерс из Стэнфордского университета любезно предоставил мне место в Стэнфорде и великодушно разрешил мне пользоваться своей картотекой. Спасибо, Том.

Я крайне признателен огромному количеству людей в Лондоне, Калифорнии и многих других местах, которые щедро делились со мной временем и идеями. Но особую благодарность я выражаю тем инвесторам и предпринимателям, которые помогли мне на протяжении всего моего пути к более глубокому пониманию бизнес-модели: Стиву Блэнку,

Адаму Бэрдессу, Тому Клафирну, Джерри Энгелу, Шону Футу, Кони Гаго, Ричарду Гурлею, Робу Джонсону, Питеру Кенту, Майку Лайонсу, Одри Маклин, Терри Опдендик, Тони и Ли Пантузо, Лауре Паркин, Гэри Шонфелду, Тине Силиг, Майку Теннефосу и Питеру Венделлу. Мои коллеги из Лондонской школы бизнеса проявили не меньшую щедрость и откровенно предупреждали, когда мои сырые идеи отклонялись от курса. Джон Бейтс, Джереми Дент, Джерри Джордж, Кейт Уилли, а также стэнфордские профессора Джордж Фостер и Ирв Грусбек, спасибо вам всем! Все оставшиеся ошибки целиком на моей совести.

Сбор и анализ идей — это одно. Переложение идей на бумагу таким образом, чтобы они были поняты для читателей — с примерами реальных компаний, — задача не из простых. К счастью, изумительная Сюзанна Штоллер, чьи исследования заложили прочный фундамент моей предыдущей книги, меняла работу в самое подходящее время. Она была так добра, что продлила свой отпуск и поработала со мной и Рэнди над проектом. Снимаем перед тобой шляпы, Сюзанна! Эта книга появилась на свет благодаря титаническому труду Сюзанны и ее глубокому знанию практически двадцати компаний, описанных на предыдущих страницах. Помощь в исследованиях ей оказывала Фе-лисия Коллинс.

Очередной проблемой стало издание нашей рукописи. Дон Лэмм и Кристи Флетчер помогли

нам прояснить мышление и заинтересовать издателей. Наш редактор из HBSP Жаклин Мэрфи разделяла нашу убежденность в том, что изложенные в книге идеи представляют для читателей определенную ценность, и подталкивала и уговаривала нас, когда возникала необходимость в подталкиваниях и уговорах. Кони Хейл вносила своевременные предложения, пока книга принимала окончательную форму. Наконец, Мика Бевингтон отшлифовала логику нашей шероховатой рукописи, ловко увязала воедино многочисленные идеи и взгляды и заставила прозу запеть. Спасибо вам всем!

Я благодарю своих родителей, Джека и Элис Маффинс. Они привили мне любовь к познанию, к цифрам и писательству. Наконец,

Благодарности

я выражаю огромную благодарность Донне, которая на протяжении вот уже тридцати шести лет является моей женой и верным спутником, за наших замечательных дочерей Кристину и Хизер, за ее терпение, любовь и прекрасную компанию во всех моих странствиях, интеллектуальных и не только. Донна была рядом со мной каждый шаг моего пути, радуясь моментам открытий и ища выход из тупиков.

Как всегда, она помогла мне прийти к идеям, которые легли в основу данной книги.

Джон Маллинс Лондон, февраль 2009

От Рэнди

Как и в случае всех других достижений, я глубоко признателен друзьям и близким за их поддержку и помощь.

Джон Маллинс задумал написание книги и любезно пригласил меня в качестве соавтора. Этот проект оказался творческим приключением и огромным удовольствием. Джон заслуживает похвал больше, чем я. Сюзанна Штоллер проделала колоссальную работу, придав конкретную форму беспорядочным наброскам. Мика Бевингтон приложила немало усилий, чтобы эта книга оказалась достойной прочтения.

Моя чудесная жена Дебра Данн, прославленный лидер, учитель и наставник, убедила нас включить истории, иллюстрирующие успешное применение наших идей, и любезно помогла нам с этой частью.

Предприниматели, которыми я восхищаюсь, без колебаний поделились своей мудростью и опытом. Крис Брэдфорд, Джим Фрухтер-ман, Мари Курейши, Пол Мартино, Умеш Мишра, Марк Мур, Крис Лоу, Джон Лав, Примит Парих, Майк Рэмси, Фред Суоникер и Денис Уиттл. К сожалению, не все они удостоились должного внимания, но каждый внес колоссальный вклад в концепцию, содержание и идеи данной книги.

Мои удивительные друзья из Kleiner Perkins Caufield & Byers предоставили мне время, место и подарили вдохновение для написания очередной книги. Я благодарен Тому Байерсу, моему другу и коллеге-преподавателю из Стэнфордского университета, за знакомство с Джоном, которое запустило весь этот проект. Мой давний наставник Билл Кэмпбелл постоянно напоминает мне, почему мы занимаемся этим нелегким трудом.

Рэнди Комисар Менло-Парк, февраль 2009

авторах

Если Джон Маллинс не путешествует, впитывая новые знания о предпринимательстве в

Индии, Африке или на любом другом развивающемся рынке, вместе с женой Донной живет преимущественно в Лондоне и периодически в Колорадо. Он занимается исследованиями и преподает предпринимательство в Лондонской школе бизнеса и на регулярных семинарах, проводимых на четырех континентах. Он ветеран трех предпринимательских компаний, две из которых он основал, а одну превратил в публичную. Он автор серьезного труда об оценке предпринимательских возможностей под названием *New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan*. Ему также принадлежат многочисленные статьи для журналов, посвященные предпринимательским компаниям. Джон Маллинс регулярно выступает на тему предпринимательства и венчурного капитала.

Рэнди Комисар проживает среди прекрасных холмов Портола-Вэлли, Калифорния, вместе с женой Деброй Данн и хитрыми собаками Лолой и Руфусом. Будучи партнером в *Kleiner Perkins Caufield & Byers*, Рэнди помогает финансировать и создавать потенциально революционные компании. Он открыл частную адвокатскую практику, занимал должность исполнительного директора в *LucasArts Entertainment* и *Crystal Dynamics* и финансового директора в *GO Corporation*, являлся одним

из основателей Claris Corporation, а также был уборщиком, пекарем и музыкальным промоутером. Он гордится причастностью к созданию таких компаний, как WebTV, TiVo, GlobalGiving, Cooliris и многих других. Он автор бестселлера *Monk and the Riddle: The Art of Creating a life While Making a living*, а также многочисленных статей о предпринимательстве и инновациях. Рэнди занимал должность консультирующего профессора в Стэнфордском университете и часто выступает с лекциями на тему предпринимательства по всему миру.

Джон Маллинс,

Рэнди Комисар

Поиск бизнес-модели

Как спасти стартап, вовремя сменив план

Ответственный редактор Дарья Денисова

Редактор Людмила Давыдова

Дизайн Сергей Хозин

Макет и верстка Надежда Кудрякова

Корректоры Юлиана Староверова, Юлия Борисенко

Подписано в печать 17.10.2011.

Формат 70x100 1/16 Гарнитура Миньон.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Уел. печ. л. 27,3 Тираж 3000. Заказ 8771.

ООО «Манн, Иванов и Фербер» mann-ivanov-ferber.ru ivanov@mann-ivanov-ferber.ru
www.facebook.com/mifbooks

Мы благодарим Upladder.ru за поддержку издания книги

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами в ЗАО «ИПК Парето-Принт», г. Тверь, www.pareto-print.ru

Предисловие

Цель главы 1: не начинайте с нуля

Уроки, которые стоит усвоить об аналогах, антиподах и внутренних убеждениях

Вопросы и ответы от Джона и Рэнди

113

118

119

122

125

129

195

205

Amazon удаляет десятки дней из модели оборотного капитала

Большинство бизнес-планов заводит в тупик

