

## О пользе бизнес-моделирования, или Почему ИТ-фирмы вяжут веники

Одна из неожиданностей цифровой эпохи: сразу нескольких компаний, работающих на B2C-рынке и никак не связанных с продажей ИТ-продуктов и ИТ-услуг, вдруг объявляют себя... ИТ-компаниями! Что стоит за этими броскими и парадоксальными заявлениями? Поищем ответ на примере «Додо-пицца» — компании, развивающей сеть пиццерий и предоставляющей услуги по доставке пиццы. Зародившись в Сыктывкаре, компания быстро развивалась и продолжает развиваться на деньги инвесторов. Сегодня сеть ее пиццерий насчитывает более 250 точек, которые раскинулись по всему миру, от Литвы и Казахстана до США и Китая. И так, чем интересна компания, что в ней особенного? Вот выводы, которые можно сделать после изучения корпоративного блога и фотоматериалов «Додо-пицца».

Во-первых, в компании сильная, высокоэнергетичная молодежная корпоративная культура — с высоким уровнем вовлеченности, с интенсивной внутрикорпоративной жизнью. В какой-то мере этот феномен можно считать продолжением традиций, бытовавших в «Евросети» времен Е. Чичваркина.

Во-вторых, у этой культуры есть и специфика: одним из ее «символов веры» является информационная система собственной разработки «Dodo-IS». Владельцы, инвесторы и персонал считают ее ключевым активом, источником конкурентных преимуществ, залогом быстрого захвата рынков и источником собственного благополучия. «Dodo-IS» — это единый для всех точек, как собственных, так и франчайзинговых, централизованный мозг, который управляет закупками, производством, продвижением, обслуживанием, доставкой и многими другими процессами. А заодно — это надежный «ошейник» на горле франчайзи, для которых пользоваться возможностями системы гораздо выгоднее, чем уйти в свободное плавание и не платить взносы.

В системе ведется сбор, обработка, анализ и хранение большого количества данных о текущих операциях и событиях в компании. Можно сказать, идет тотальная оцифровка и аналитика процессов и событий, за счет чего достигается прозрачность (для персонала, контрагентов, клиентов, инвесторов), единое информационное поле, быстрое и обоснованное принятие реше-

ний, гибкое децентрализованное управление. В штате компании 14 программистов, 4 системных аналитика, 4 бизнес-аналитика. Это довольно необычно для общепитовской розницы, но, возможно, даже недостаточно для компании, имеющей ИТ-платформу собственной разработки, причем с постоянно развивающимся функционалом.

Но самое главное — «Dodo-IS» является предметом внимания и заботы всех сотрудников, независимо от департамента и занимаемой должности! На каждом рабочем месте система придирчиво тестируется. И весь персонал генерирует не только поток заинтересованной критики, но и предложения в части обогащения функционала и совершенствования интерфейса. И интенсивно, с интересом люди осваивают то новое, что появляется в системе благодаря их же предложениям. Разработка и непрерывное совершенствование

системы усилиями всего «коллективного разума» и составляет драйвер развития бизнеса компании.

На наш взгляд, прецедент «Додо-пиццы» — отличный повод для каждого подумать над собственным бизнесом, пофантазировать, провести сопоставления. В общем, взглянуть на бизнес

не как на «привычное до невидимого», а как на предмет осознанного конструирования и переконструирования. Ведь без этого все труднее выживать в меняющемся мире.

Начнем с ИТ-платформы «Додо-пицца» и попробуем спозиционировать ее в пространстве известных цифровых платформ (*см. таблицу*).

Отнести «Dodo-IS» к одному из типов цифровых платформ по известной классификации не удается: она получается какая-то смешанная. По отношению к собственным пиццериям — корпоративная, по отношению к франчайзинговым — как бы рыночная, но с признаками корпоративности. А по отношению к курьерам-доставщикам пиццы — так вообще располагается в другой ячейке, разделяя ее с Delivery Club. Приведенная здесь таблица возникла в результате попыток «впихнуть» «Dodo-IS» в известную классификацию, для чего потребовалось как развитие самой классификации (введение столбцов), так и введение гибридных типов (возможная дополнительная строка





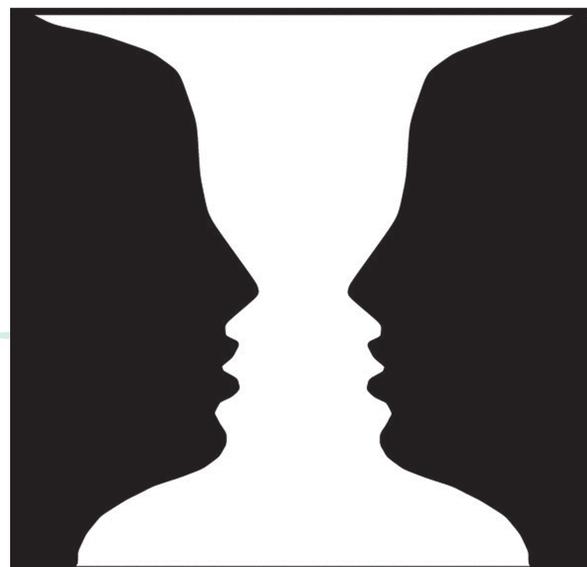
		Тип пользователей платформы со стороны исполнителя услуг		
		Физические лица	Фрилансеры-обладатели активов (автомобиль, квартира)	Подразделения либо контрагенты
Тип цифровой платформы	Корпоративная (работает в рамках крупной компании)			Boeing Росатом Додо пицца
	Рыночная (работает как рыночный посредник)	Fast-and-Shine Tripster Delivery Club	«Яндекс.Такси» «Голод» Airbnb	Aliexpress Ebay

между двумя имеющимися). В результате в качестве возможного образца для заимствования мы имеем не только реально работающий прецедент «гибридизации», но и пустые ячейки. А значит — возможность подумать о том, какие еще неизвестные рынку цифровые платформы можно использовать для получения конкурентных преимуществ.

Перейдем теперь к бизнес-модели. Что нового вносит опыт «Додо-пицца» в коллекцию известных бизнес-моделей? Если оставаться в рамках традиционных представлений о бизнес-моделировании (А. Остервальдер и др.) — ничего. Но ведь представления о бизнес-моделях можно расширять, развивать, дополнять. И «Додо-пицца» — отличная подсказка для того, чтобы сделать это.

В привычном формате традиционного бизнеса есть устоявшееся разделение процессов на основные, создающие стоимость (закупки, производство, продажи), и обеспечивающие, как бы второстепенные (финансы, управление персоналом, юристы, ИТ-обеспечение). В такой картинке роль ИТ — второстепенная, обеспечивающая основные бизнес-процессы и их развитие. Любой ресторанный бизнес закупает, готовит, обслуживает гостей и получает выручку, а ИТ-подразделение, в свою очередь, обслуживает эти «деньгоприносящие» процессы: ставит программу R-keeper, считает гостей и средний чек, выдает данные по расходу продуктов и т. п. По отношению к этой картинке в «Додо» — все с ног на голову: там ИТ-подразделение и развитие его продукта — первый, главный, основной процесс, который в конечном счете и приносит быстро растущую выручку! Как сказали бы психологи, в «Додо» «фигура» (традиционные процессы общепита) и «фон» (ИТ) поменялись местами. Ровно таким же образом, каким в классических опытах по психологии восприятия меняются местами фон и фигура на рисунке.

Здесь мы можем видеть на одном и том же рисунке то же самое, что — два повернутых друг к другу профиля — в зависимости от того, на чем ставит акценты наша зрительная система.



Вот мы и получили новое основание для различия бизнес-моделей: на чем, на каких процессах делает фокус корпоративная культура и корпоративная политика. И уже прослеживается тренд: на передний план начинают выдвигаться информационные технологии. Но только ли информационные технологии? В наиболее продвинутых технологичных компаниях явно начинает выделяться из «фона» и обретать черты полноценной и даже доминирующей «фигуры» блок управления персоналом. Буквально в последние пять лет на наших глазах в молодых бизнесах, вчерашних стартапах, идея «people first» из фальшивого лозунга трансформируется в реально действующую корпоративную политику! ❄️

Юрий Пахомов



**Главный редактор:** Юрий Вильевич Пахомов **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

**Редакционный совет:** Евгений Емельянов, Инна Власова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2017 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258-25-02 E-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto:step@stepconsulting.ru)

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77–14727 от 17 февраля 2003 г.

