

Вы держите в руках путеводитель по лучшим мировым бизнес-моделям. Он даст импульс для новых идей развития вашего бизнеса. Создавайте культуру инноваций и преобразований, ведь ваша цель —

# Непобедимая компания

[strategyzer.com/invincible](http://strategyzer.com/invincible)

**Авторы**

Алекс Остервальдер  
Ив Пинье  
Фред Этьембль  
Алан Смит

**Дизайн**

Крис Уайт  
Триш Пападакос

 **альпина**  
ПАБЛИШЕР | бизнес



**Strategyzer**

Серия

Это четвертая книга серии бестселлеров, переведенных более чем на 40 языков: «Построение бизнес-моделей», «Разработка ценностных предложений», «Тестирование бизнес-идей»

Алан Смит

**Непобедимая компания. Как  
непрерывно обновлять бизнес-  
модель вашей организации,  
вдохновляясь опытом лучших**

«Альпина Диджитал»

2020

УДК 65.012  
ББК 65.291.21

**Смит А.**

Непобедимая компания. Как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших / А. Смит — «Альпина Диджитал», 2020

ISBN 978-5-96-147223-3

Просто быть лучшим уже недостаточно. Сегодня в конкурентной борьбе побеждают компании, у которых готовность к изменениям вшита в бизнес-модель. В четвертой книге серии Strategyzer Алекс Остервальдер и его соавторы Ив Пинье, Фред Этьембль и Алан Смит рассказывают о стратегиях адаптации успешных компаний, которые не раз перепридумывали свои бизнес-модели: Amazon, IKEA, Airbnb, Microsoft, Logitech, Zara и другие. На их примере вы научитесь формировать и применять портфель бизнес-моделей, внедрять и поддерживать культуру инноваций, чтобы непрерывно подпитывать свой бизнес новыми идеями и сделать его непобедимым. В формате a4.pdf сохранен издательский макет книги.

УДК 65.012  
ББК 65.291.21

ISBN 978-5-96-147223-3

© Смит А., 2020  
© Альпина Диджитал, 2020

## Содержание

Как читать эту книгу	11
1. Инструмент	14
ИССЛЕДОВАНИЕ/ИСПОЛЬЗОВАНИЕ	19
ОПРЕДЕЛЕНИЕ	21
ИССЛЕДОВАНИЕ/ИСПОЛЬЗОВАНИЕ	23
ИССЛЕДОВАНИЕ	25
ИССЛЕДОВАНИЕ	27
ИССЛЕДОВАНИЕ	30
ИССЛЕДОВАНИЕ	33
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ	38
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ	40
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ	42
ОПРЕДЕЛЕНИЕ	48
Конец ознакомительного фрагмента.	49

# **Алекс Остервальдер, Ив Пинье, Фред Этьембль, Алан Смит**

## **Непобедимая компания. Как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших**

Переводчик *Екатерина Бакушева*

Редактор *Вячеслав Ионов*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Корректоры *Е. Аксёнова, О. Улантимова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Арт-директор *Ю. Буга*

© 2020 by Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith and Fred Etienne. All rights reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2021

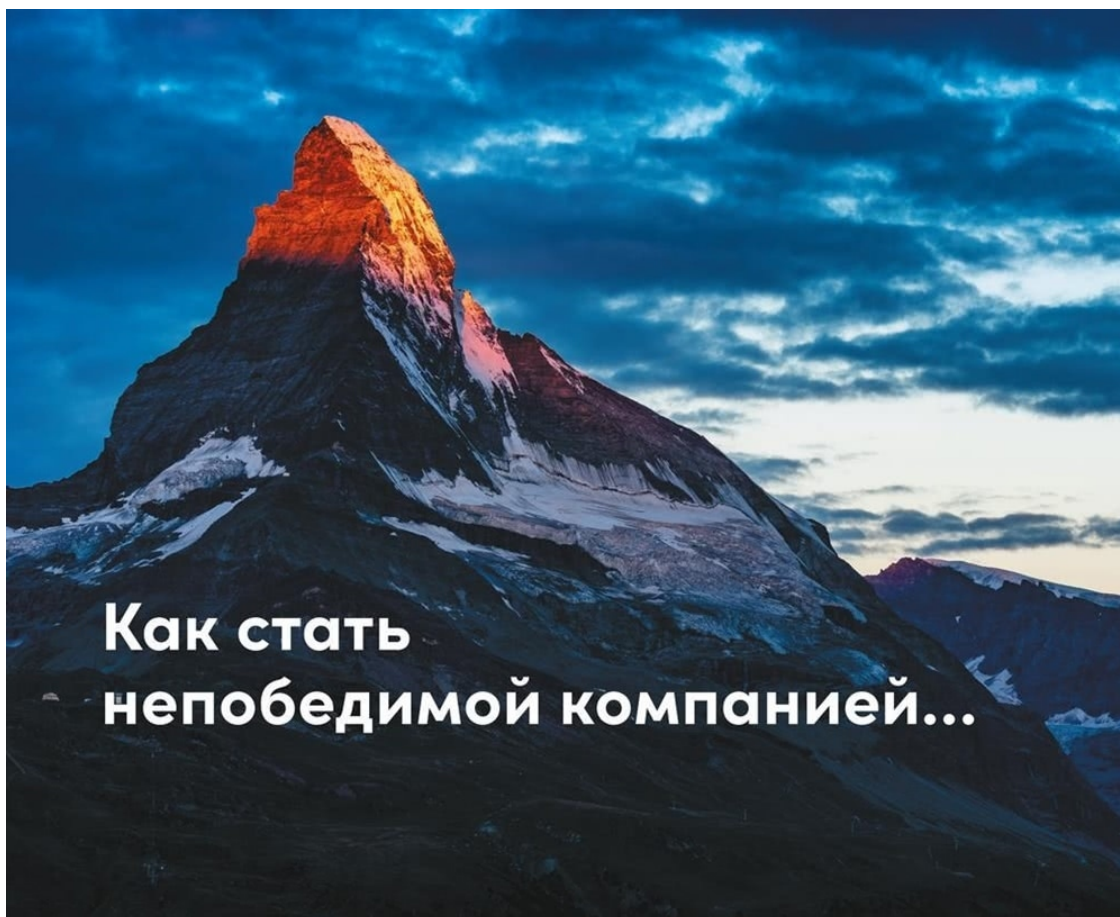
*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

**\* \* \***

### **Непобедимая компания**

Это организация, которая непрерывно обновляется, чтобы идти в ногу со временем. Непобедимая компания смотрит в будущее и при этом добивается совершенства в настоящем. Она поддерживает культуру инноваций и высокой дисциплины исполнения, которые гармонично дополняют друг друга. Она конкурирует, опираясь на передовые бизнес-модели, и раздвигает традиционные границы отрасли.



## Как стать непобедимой компанией...

### **Непрерывно обновляться**

Чтобы занимать лидирующие позиции и адаптироваться к подрывным изменениям, нужно непрерывно обновляться. Бизнес-модели устаревают как никогда быстро, и вряд ли вы захотите выйти в тираж по истечении их срока годности. Конкурентами, помимо традиционных компаний, давно присутствующих на рынке, все чаще становятся неожиданные соперники вроде революционных стартапов. Непобедимые компании непрерывно переосмысливают себя и свои методы конкуренции, чтобы оставаться в игре и быть в авангарде.

*Узнайте, как с помощью портфеля бизнес-моделей управлять и совершенствовать то, что у вас есть, одновременно исследуя будущее.*

*Формируйте, внедряйте и поддерживайте культуру инноваций, чтобы непрерывно подпитывать воронку инноваций и оставаться в игре.*

### **Конкурировать, опираясь на передовые бизнес-модели**

Конкуренция лишь на основе новых товаров, услуг, цен и технологий все больше напоминает гонку по кругу. Оставьте конкурентов далеко позади, встраивая возможности рынков, новые потребности клиентов и развивающиеся технологии в передовые бизнес-модели. Разрабатывайте, тестируйте и внедряйте передовые бизнес-модели, подрывающие деятельность других и не позволяющие подорвать ваш бизнес.

*Узнайте, как разрабатывать, тестировать и внедрять передовые бизнес-модели.*

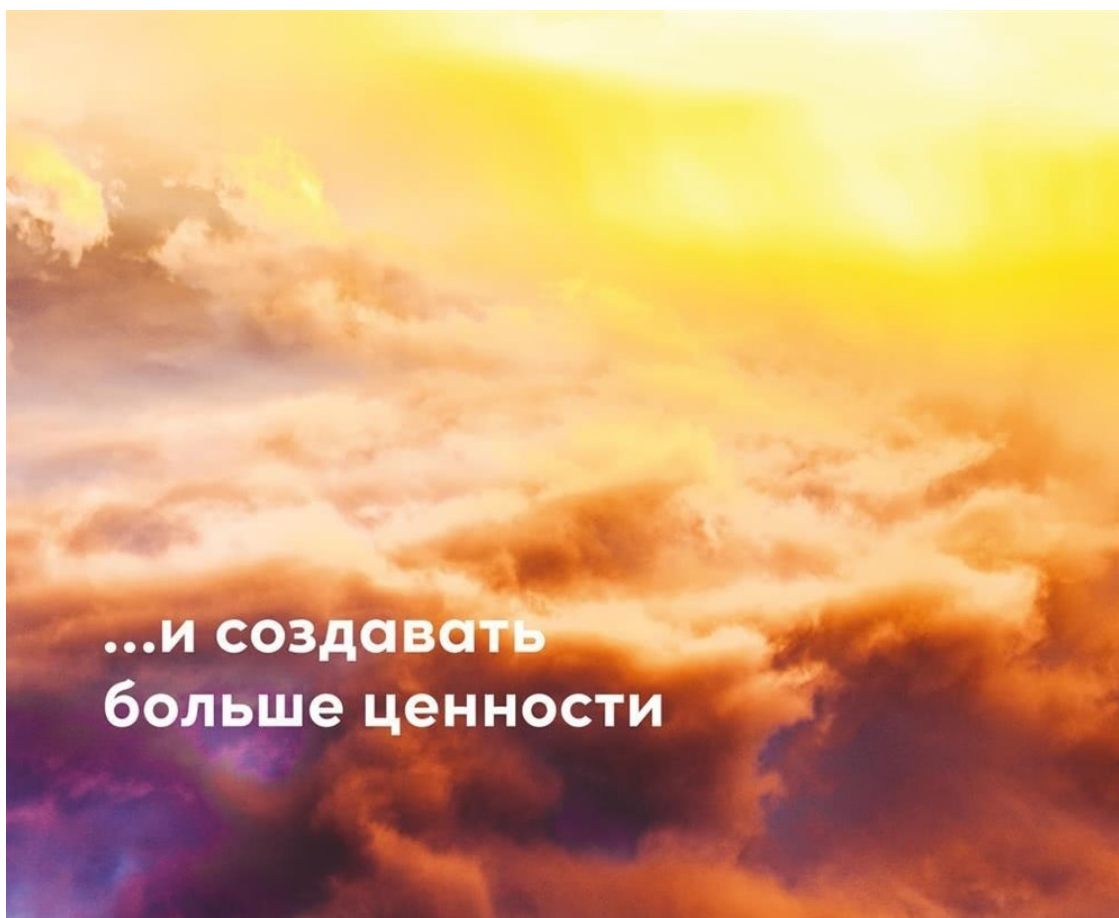
*С помощью шаблонов бизнес-моделей извлекайте максимальную выгоду из возможностей рынка, новых технологий и инноваций в сфере товаров и услуг.*

### **Раздвигать границы отрасли**

Самые успешные организации не скованы отраслевыми рамками или отраслевыми авторитетами. Они зачастую ломают границы своей сферы и подрывают бизнес конкурентов. Их бизнес-модель или исследовательский портфель не ограничивается той сферой, где они работают; это результат непрерывного поиска новых способов создания ценности с учетом рыночных возможностей.

*Узнайте, как создавать и руководить организацией, способной улучшить основной бизнес и осваивать абсолютно новые возможности, выходящие за традиционные границы отрасли.*

*Узнайте, как китайская компания Ping An превратилась из традиционного банковского и страхового конгломерата в высокотехнологичную группу компаний, которая конкурирует в пяти областях и стала одной из крупнейших в мире.*



### **Для общества**

Мелкие и крупные компании, которые непрерывно обновляются, оказывают колоссальное позитивное влияние на общество. Они являются источником экономического роста и потенциально революционных инноваций. Самые достойные из них в стремлении изменить мир к лучшему ставят во главу угла социальные и экологические последствия своей деятельности. В то же время упадок или гибель таких компаний могут оказаться губительными для городов и целых регионов, которые пострадают от экономического спада.

### **Для потребителей**

Компании, непрерывно обновляющиеся и применяющие новые бизнес-модели, создают новые, более выгодные ценностные предложения по более привлекательным ценам. Некоторые инновации оказываются банальными и лишь влекут за собой увеличение потребления. Однако



другие приносят потребителям заметную пользу, создавая удобства и комфорт, открывая возможности для здорового образа жизни и самореализации.

### **Для команды**

Непобедимые компании процветают на протяжении столетий и обеспечивают стабильные рабочие места, в то время как тем, кому не удастся обновляться, приходится увольнять тысячи сотрудников. Непобедимые компании приглашают к себе и хороших исполнителей, и новаторов и внедряют первоклассные структуры и процессы, отвечающие требованиям XXI в.

### **Для собственников**

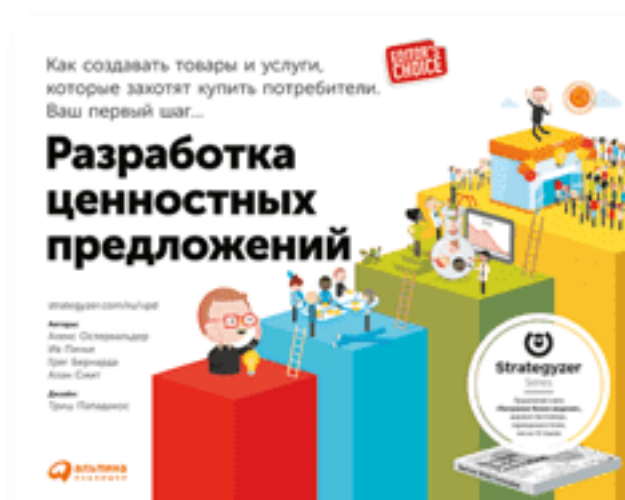
Долгосрочное развитие, снижение риска краха и привлечение первоклассных исполнителей и новаторов идут на пользу собственникам непобедимых компаний. Непобедимые компании преуспевают на протяжении долгого времени, поскольку пользуются плодами управления настоящим бизнесом и закладывают основы будущего развития. Их умение одновременно использовать существующее и изучать перспективные возможности значительно сокращает риск крушения и устаревания и привлекает талантливых сотрудников.

### **От построения бизнес-модели до непобедимой компании**

«Непобедимая компания» – четвертая в серии книг Strategyzer. Она дополняет предыдущие издания и посвящена задачам, стоящим перед командами новаторов, предпринимателями и руководителями высшего звена, управляющими организациями. Эта книга основывается на материале, собранном за время работы с ведущими компаниями по всему миру и изучения ряда мировых непобедимых компаний.

[strategyzer.com/books](http://strategyzer.com/books)





	Задача	Ключевой вопрос	Ключевой инструмент и процесс	Книги
<b>Обновление и разработка</b> <i>Изобретайте и совершенствуйте</i>	Создать карту бизнеса, идеи или инновации	Как вы создаете устойчивую прибыль и ценность для компании?	Шаблон бизнес-модели или шаблон модели миссии	«Построение бизнес-моделей» (2020 г.)
	Создать карту товара или услуги	Как вы обеспечиваете ценность для потребителей?	Шаблон ценностного предложения	«Разработка ценностных предложений» (2020 г.)
	В полной мере использовать возможности и конкурировать на основе бизнес-моделей	Как мне в полной мере использовать имеющиеся возможности и усовершенствовать бизнес посредством разработки оптимальной бизнес-модели?	Паттерны бизнес-модели (создание нового и изменение)	«Непобедимая компания» (2021 г.), «Построение бизнес-моделей» (2020 г.)
<b>Тестирование и снижение рисков</b>	Протестировать идею и свести к минимуму связанные с ней риски	Как снизить риск использования неудачной бизнес-модели?	Развитие клиентов (Стив Бланк) и гибкая разработка продукта / бережливый стартап (Эрик Рис), карточка обучения, карточка тестирования	«Стартап: настольная книга основателя» (Стив Бланк, 2018 г.), «Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели» (Эрик Рис, 2021 г.), «Разработка ценностных предложений» (2020 г.)
	Отобрать подходящие эксперименты для тестирования идеи	Какие эксперименты лучше всего подходят для тестирования и сведения рисков к минимуму?	Библиотека экспериментов	«Тестирование бизнес-идей» (2020 г.)
	Оценить уменьшение риска и неопределенности	Совершаю ли я успешный переход от идеи к реалистичной бизнес-модели?	Система метрик инновации Strategyzer	«Непобедимая компания» (2021 г.)
<b>Формирование культуры инноваций и управление портфелем</b>	Опережать конкурентов и стать непобедимым	Как вы предотвращаете провалы и непрерывно обновляетесь?	Карта портфеля, портфельные операции	«Непобедимая компания» (2021 г.)
	Формировать культуру инноваций	Как вы формируете, тестируете и управляете культурой инноваций?	Карта культуры, оценка инновационной культуры	«Непобедимая компания» (2021 г.)
	Инвестировать в лучшие идеи	В какие идеи и команды мне следует вкладывать средства?	Воронка роста Strategyzer, оценочная карточка инновационного проекта	«Непобедимая компания» (2021 г.)
	Согласовать работу (инновационных) команд	Как вы справляетесь с реализацией и обеспечиваете слаженность работы команд?	Карта слаженности команд	«Карта слаженности команд» (2020 г.)

## Как читать эту книгу



Топ-менеджер

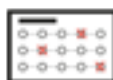
Как руководитель компании вы создаете условия для развития и совершенствования. Вам необходима прозрачность, чтобы понимать, какие составляющие бизнеса имеют потенциал дальнейшего роста, какие нуждаются в обновлении, а какие находятся под угрозой разрушения. Вам необходимо разобраться, какие проекты потенциально могут стать основой завтрашнего бизнеса. Ваша цель – разумные инвестиции в будущее и при этом осознанное управление рисками.



Используйте **КАРТУ ПОРТФЕЛЯ**, чтобы формировать, тестировать и **УПРАВЛЯТЬ** своим бизнес-портфелем. Выработайте **ОБЩИЙ КУРС**, позволяющий вести ваши команды в нужном направлении, и обеспечьте прозрачность, чтобы контролировать настоящее и инвестировать в будущее.



Создайте условия для успешного формирования **ИННОВАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**. Дополняйте культуру исполнения первоклассной культурой инноваций.



Задавайте правильные **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЛИДЕРОВ**, чтобы помогать командам пользоваться новыми возможностями и конкурировать на основе передовых бизнес-моделей.



## Лидер-новатор и команды-новаторы

Как лидер-новатор и команда-новатор вы помогаете своей организации снижать риски идей, которые обеспечивают развитие и совершенствование. Вы берете на вооружение инструменты, процессы и показатели, помогающие управлять инновациями. Вы понимаете, как расширить инновационные возможности, встраивая их в жизнеспособные бизнес-модели для обновления или инициирования подрывных изменений целых сфер бизнеса.



Используйте **БИБЛИОТЕКУ ПАТТЕРНОВ**, чтобы расширить рыночные возможности, усилить новые технологии и прочие инновации. Для разработки передовых бизнес-моделей применяйте паттерны бизнес-моделей.



Используйте **КАРТУ ПОРТФЕЛЯ**, чтобы добиваться прозрачности, необходимой руководителям высшего звена для принятия грамотных инвестиционных решений. Покажите, где скрываются возможности. Узнайте, как **УПРАВЛЯТЬ** своим бизнес-портфелем.



Помогите руководителям высшего звена внедрять **ИННОВАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ**. Распознавайте ключевые факторы, стимулирующие инновации, и факторы, препятствующие инновациям.



## Предприниматели

Ваша цель как предпринимателя снизить риск своей идеи и превратить ее в реальный бизнес. Вы понимаете, что самая трудная составляющая предпринимательства – это непрерывное тестирование и адаптация своей идеи в ответ на реакцию реального мира. Вы знаете, что передовые бизнес-модели – а не только технология или обновление продукта – позволят осуществить подрывные изменения во всей индустрии и выстроить более прочный бизнес.



Используйте **КАРТУ ИССЛЕДОВАНИЯ**, чтобы увидеть, какая из ваших идей обладает наибольшим потенциалом и является наименее рискованной. Используйте **МЕТРИКИ ТЕСТИРОВАНИЯ и ИННОВАЦИИ**, чтобы оценить продвижение от идеи к бизнесу.



Используйте **БИБЛИОТЕКУ ПАТТЕРНОВ**, чтобы расширить рыночные возможности, усилить новые технологии и прочие инновации. Для разработки передовых бизнес-моделей применяйте паттерны бизнес-моделей.

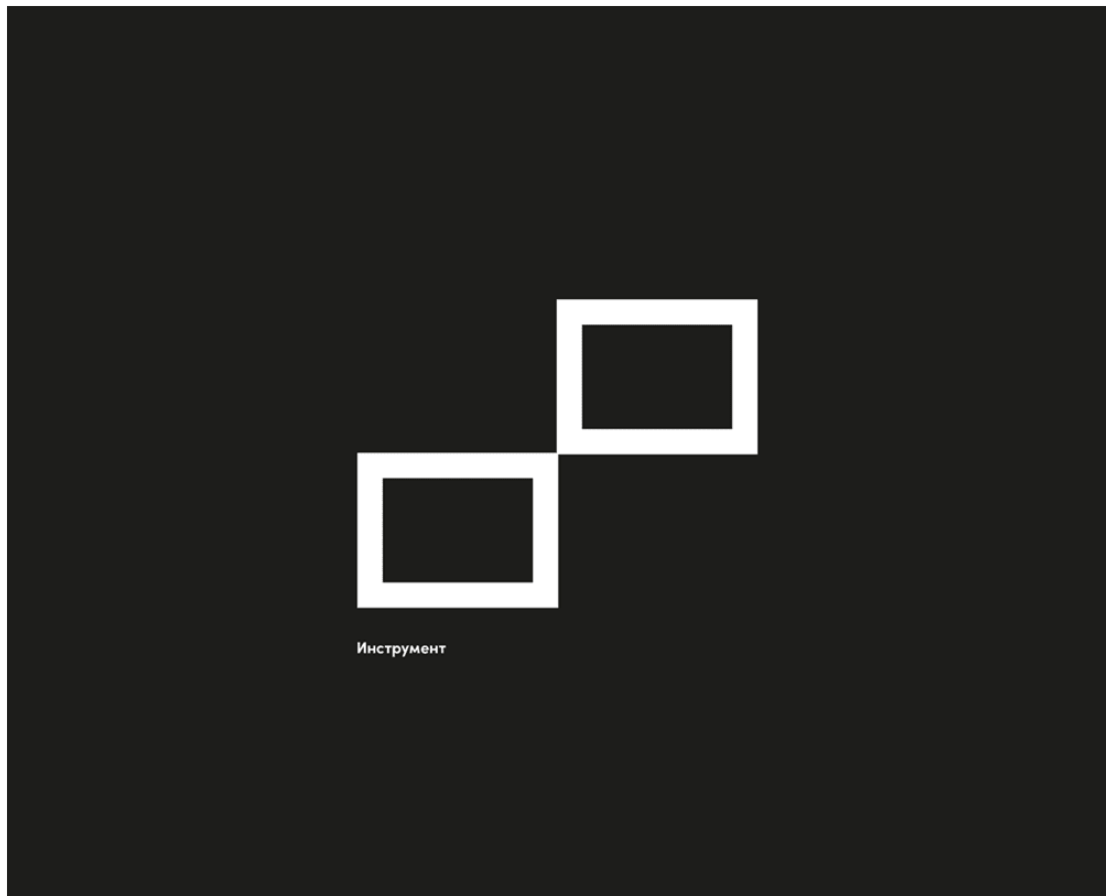


Организуйте такое **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ЛИДЕРСТВО И КОМАНДУ**, которые помогут вам добиваться успеха. Понимайте ключевые характеристики команд-победителей.

Фотографии: “Mosunmola Abudu” by Nkemonwudiwe / en.wikipedia / CC BY 3.0.

## 1. Инструмент





### **Портфель бизнес-моделей**

Набор существующих бизнес-моделей, которые компания использует, и новых бизнес-моделей, которые она исследует, чтобы избежать подрыва и гарантировать долголетие.

### **В погоне за непобедимостью**

Непобедимых компаний нет. Ближе всего к непобедимости подошли те организации, которые постоянно обновляются перед лицом подрывных изменений. Эти компании управляют портфелем существующих бизнес-моделей, которые используют и постоянно совершенствуют. Одновременно они управляют портфелем новых бизнес-моделей, которые исследуют с целью систематического генерирования новых факторов роста.



### **КАРТА ПОРТФЕЛЯ**



Инструмент стратегического управления, позволяющий одновременно визуализировать, анализировать и управлять бизнес-моделями, которые вы совершенствуете и развиваете, и будущими бизнес-моделями, которые вы ищете и тестируете.



### **ДИХОТОМИЯ ПОРТФЕЛЯ**

На наш взгляд, великие портфели бизнес-моделей состоят из двух частей с совершенно разной логикой: рабочей и исследовательской. Первая включает существующие бизнесы, ценностные предложения, товары и услуги, которые вы в настоящий момент развиваете и которыми управляете. Во вторую входят все ваши инновационные проекты, новые бизнес-модели, новые ценностные предложения, новые товары и услуги, которые тестируются.

### **Управление портфелем**

Разработка и поддержание сильного портфеля бизнес-моделей требует трех основных видов деятельности: визуализации, анализа и управления.



### **ВИЗУАЛИЗАЦИЯ**

Отправной точкой любой продуктивной дискуссии, собрания или семинара на тему портфеля бизнес-моделей является общий язык для визуализации. Необходимо достичь согласия относительно того, какие бизнес-модели используются сейчас, а какие исследуются.



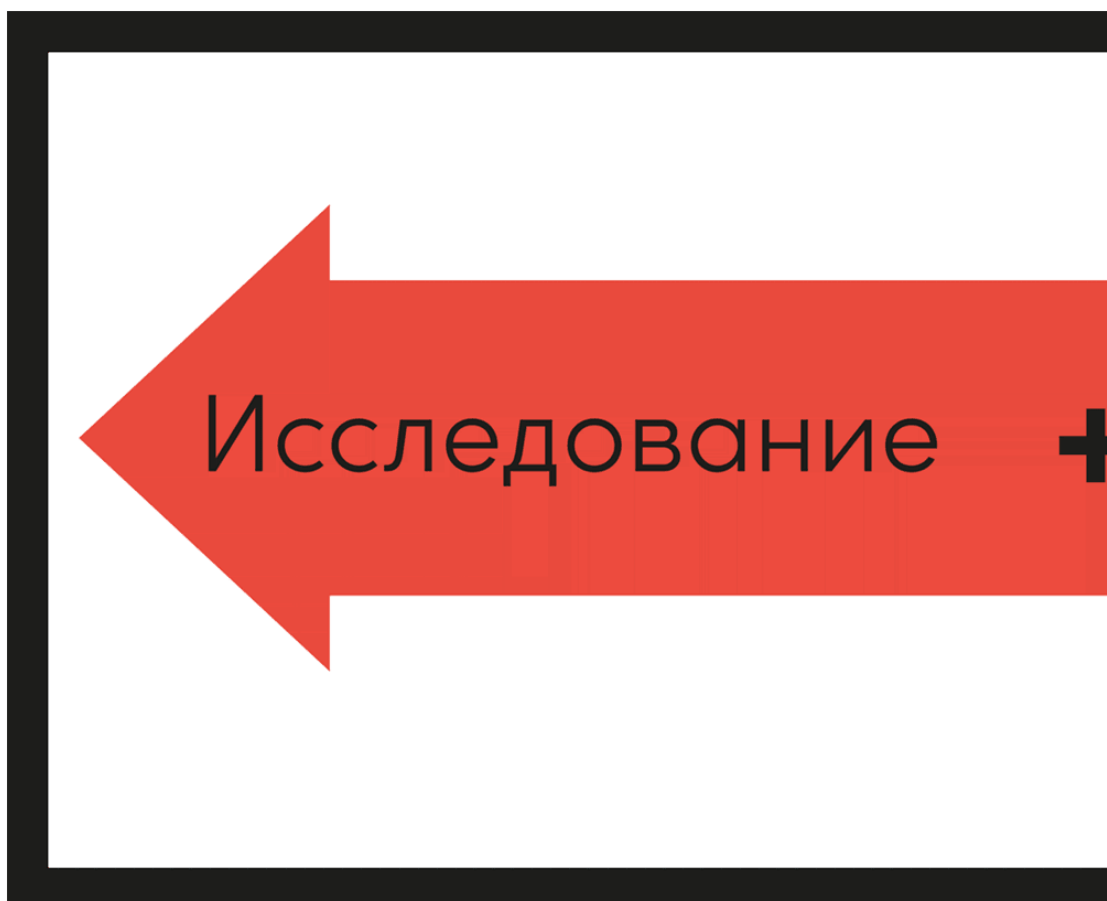
### **АНАЛИЗ**

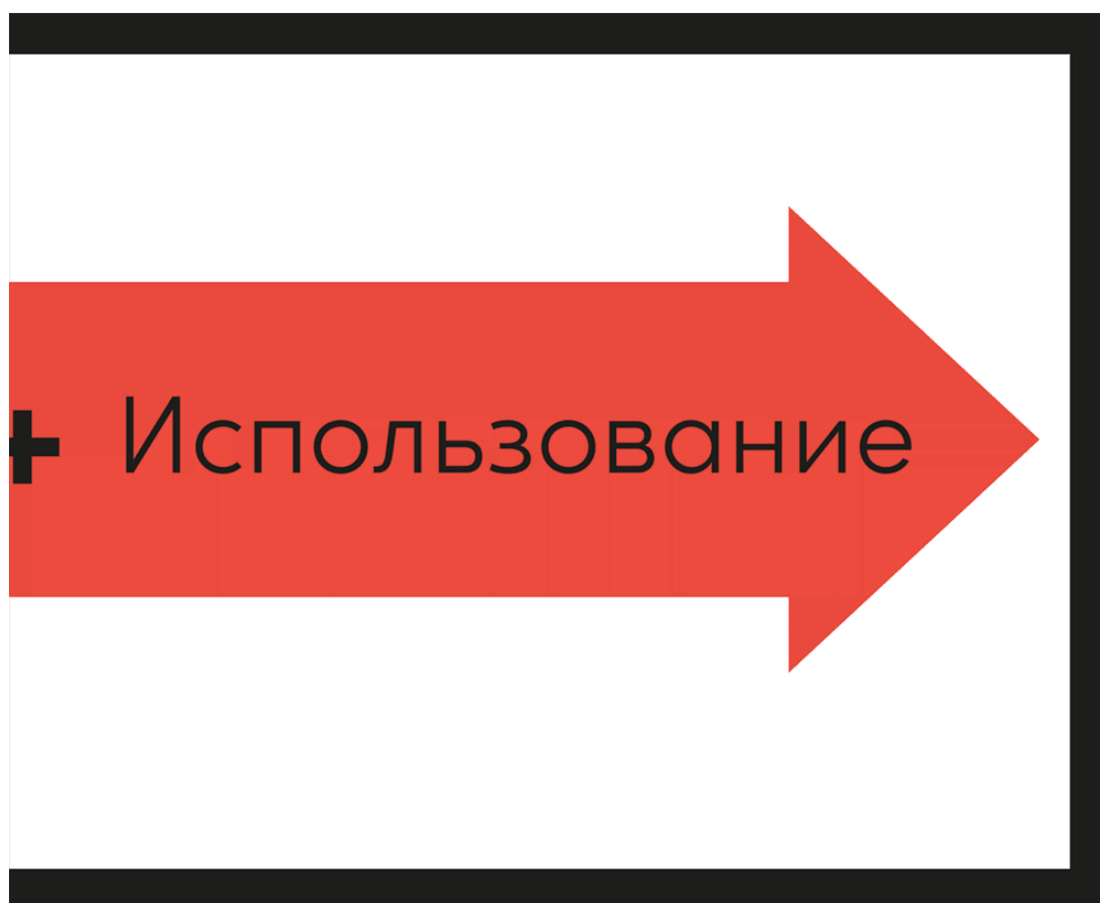
Единое понимание портфеля бизнес-моделей позволяет определить, грозят ли вам подрывные изменения и предпринимаете ли вы достаточные превентивные меры. Сюда же относится анализ того, какие из ваших бизнес-моделей наиболее прибыльны, какие связаны с наибольшим риском, какие исследуются для обеспечения будущего роста.



### **УПРАВЛЕНИЕ**

Грамотное управление портфелем подразумевает активные действия по разработке и поддержанию сбалансированного портфеля, предупреждающего разрушение бизнеса. Оно предполагает непрерывный рост и совершенствование существующих бизнес-моделей – замену устаревших бизнес-моделей на новые и защиту положительно зарекомендовавших себя. Оно включает также исследование совершенно новых бизнес-моделей, многие из которых окажутся неудачными, но некоторые принесут огромную отдачу и обеспечат будущее.



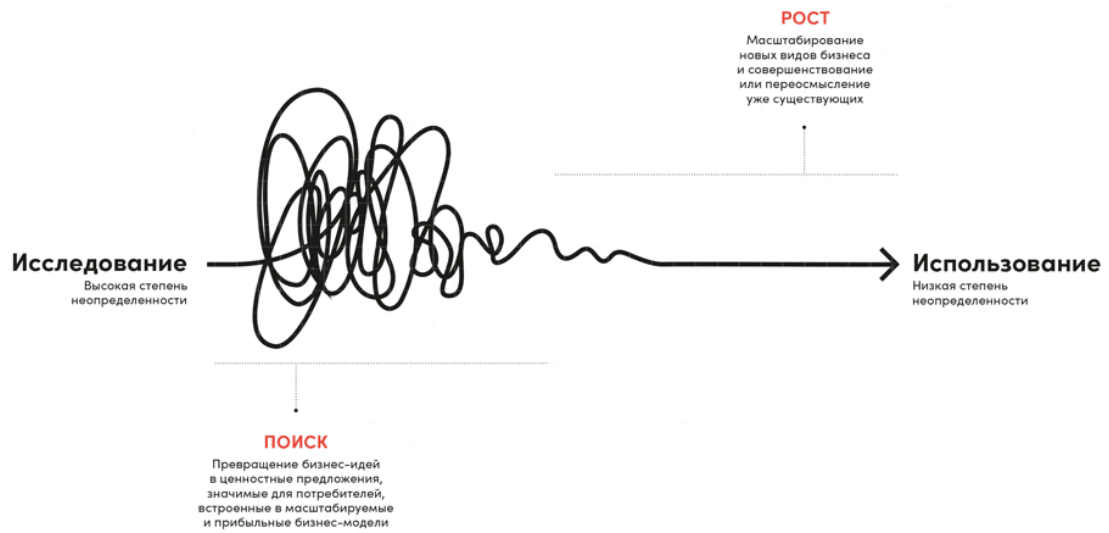


## ИССЛЕДОВАНИЕ/ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

### Континуум «исследование – использование»

Непобедимые компании *не* ставят использование выше исследования. Они добились блестящих успехов в одновременном управлении всем континуумом: от исследования новых видов деятельности до осуществления имеющихся. Они поддерживают культуру «первого дня», сохраняя дух стартапа, и при этом управляют тысячами и даже сотнями тысяч людей и многомиллиардными бизнесами. Умение управлять исследованием и использованием свойственно не только крупным известным компаниям. Учитывая сокращение срока службы бизнес-моделей в различных областях, это вопрос выживания для малых и средних компаний и стартапов.

Исследование		Использование
Поиск и прорыв	<b>Фокус</b>	Эффективность и рост
Высокая	<b>Неопределенность</b>	Низкая
Стиль венчурных капиталистов, принятие риска, расчет на появление нескольких выдающихся победителей	<b>Финансовая философия</b>	Безопасная гавань со стабильной прибылью и дивидендами
Итеративное экспериментирование с присущей ему скоростью, неудачами, обучением и быстрой адаптацией	<b>Культура и процессы</b>	Линейное исполнение, предусматривающее планирование, предсказуемость и минимальные неудачи
Исследователи, способные действовать в условиях неопределенности, умеющие распознавать закономерности и переходить от общей картины к деталям и обратно	<b>Люди и навыки</b>	Менеджеры, которые сильны в организации и планировании, способные разработать эффективные процессы, чтобы укладываться в сроки и бюджет



## ОПРЕДЕЛЕНИЕ

### Карта портфеля

Инструмент стратегического управления, позволяющий одновременно визуализировать, анализировать и управлять бизнес-моделями, которые вы совершенствуете и развиваете, а также будущими бизнес-моделями, которые вы разрабатываете и тестируете.



#### Исследовательский портфель

Ваш портфель инновационных проектов, новых бизнес-моделей, новых ценностных предложений, новых товаров и услуг, оцениваемых с точки зрения ожидаемой прибыльности и риска инновации.



#### Рабочий портфель

Ваш портфель существующих видов бизнеса, ценностных предложений, товаров и услуг, оцениваемых с точки зрения прибыльности и риска гибели и подрыва.





## ИССЛЕДОВАНИЕ/ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

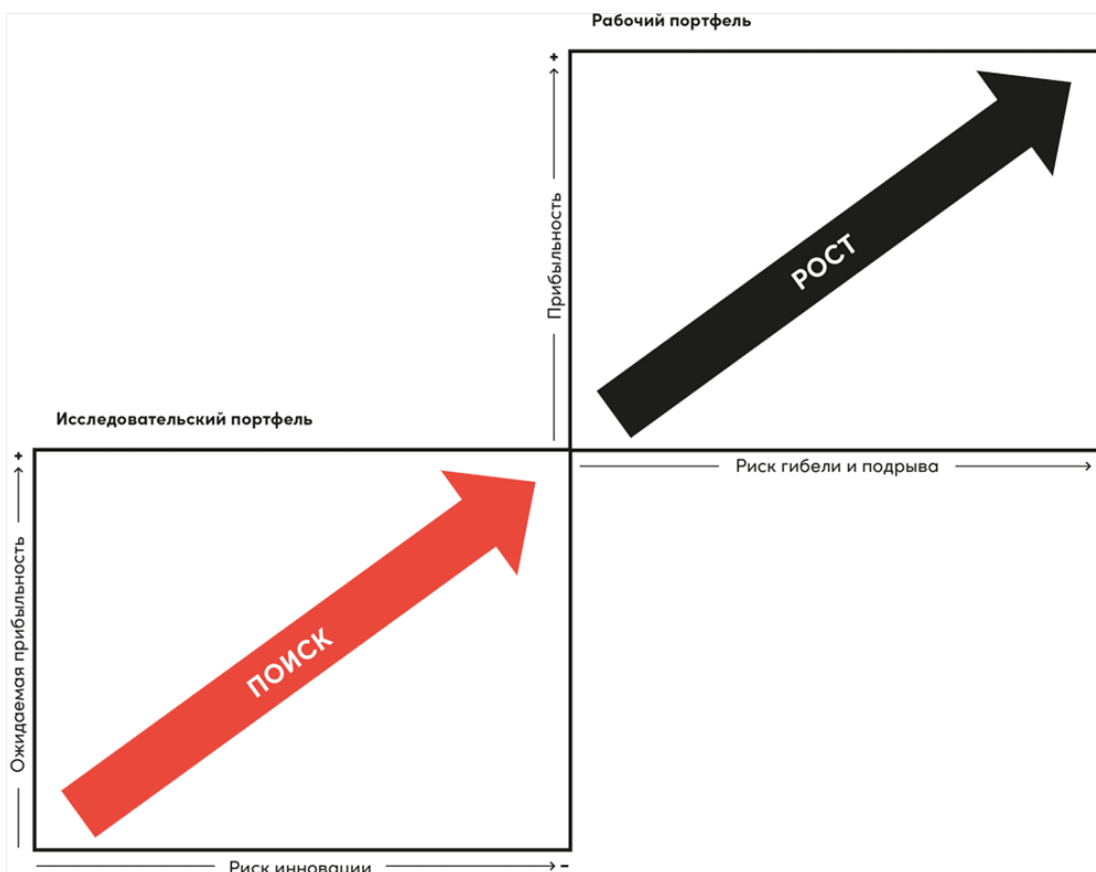
### Управление портфелем

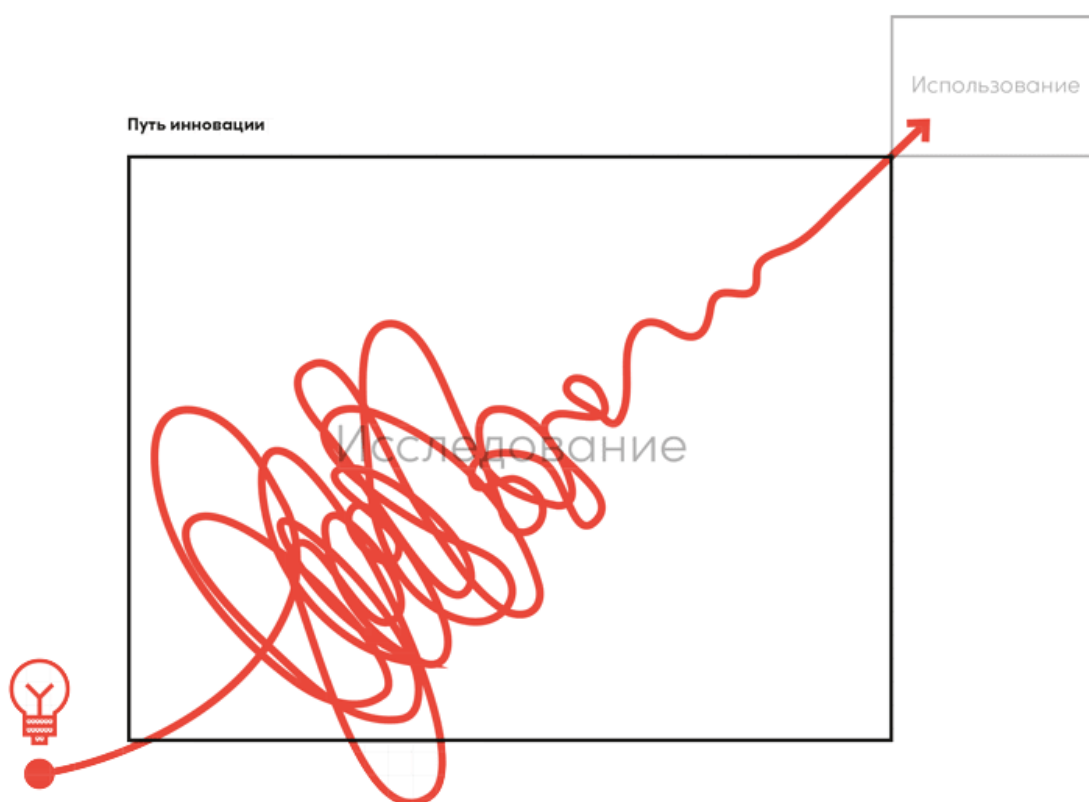
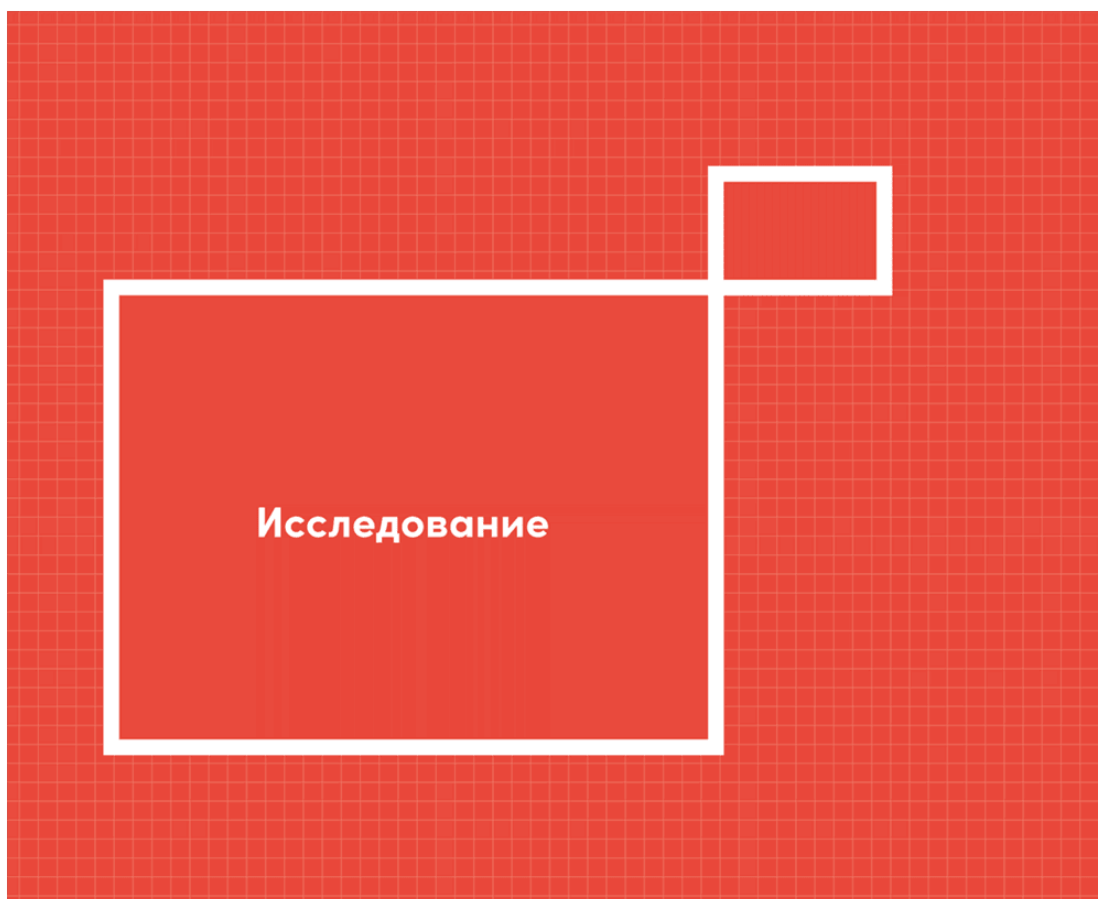
#### Исследование: поиск

Исследовательский портфель полностью посвящен поиску новых идей, ценностных предложений и бизнес-моделей, обеспечивающих будущее компании. Поиск нацелен на максимизацию ожидаемой прибыльности и минимизацию риска инновации. Ожидаемую прибыльность повышают путем улучшения дизайна бизнес-модели. Риск принятия провальной идеи снижают путем ее тестирования и адаптации.

#### Использование: рост

Рабочий портфель полностью посвящен удержанию существующих бизнес-моделей на траектории роста. Это достигается путем масштабирования развивающихся бизнес-моделей, обновления устаревающих и защиты успешных. Рост обеспечивается в результате повышения прибыльности и минимизации риска подрыва. Для этого необходимо перевести все бизнес-модели из разряда устаревших в категорию сильных.





## ИССЛЕДОВАНИЕ

### Пять мифов об инновациях

Процесс исследования новых бизнес-идей не является линейным и кардинально отличается от управления существующим бизнесом. Мы представляем вашему вниманию пять мифов, связанных с инновациями и предпринимательством, которые могут помешать превращению идеи в реальный бизнес.

**Миф 1: самая важная часть инновационного процесса и предпринимательства – это поиск и реализация идеальной идеи.**

**Реальность: инновации и предпринимательство предполагают превращение идей в ценностные предложения, интересные потребителям, и создание масштабируемых бизнес-моделей.**

В генерировании идей нет ничего сложного, но они лишь отправная точка. Трудность представляет постоянное тестирование и адаптация идей, заманчивых в теории, пока вы не соберете достаточно доказательств их жизнеспособности. В процессе исследования вы занимаетесь итеративной адаптацией до тех пор, пока не найдете ценностное предложение, по-настоящему нужное потребителям, и бизнес-модель, допускающую прибыльное масштабирование.

**Миф 2: доказательства укажут четкий путь, если систематически тестировать идеи. Решение появляется волшебным образом, если достаточно часто тестировать и адаптировать идею.**

**Реальность: главное в инновациях и предпринимательстве – принятие осознанных решений на основе неполных и потенциально противоречивых доказательств. Бывает, что зарубить идею – самый лучший выход.**

Превращение идеи в реальный бизнес всегда будет искусством, даже при самом скрупулезном процессе тестирования. Крайне редко доказательства указывают очевидный путь. Доказательства позволяют распознавать закономерности и принимать взвешенные решения, не столь рискованные, как субъективные ставки. Не застрять на этапе тестирования или анализа доказательств. Примите решение продолжить реализацию, трансформировать или отбросить идею с учетом имеющихся в распоряжении доказательств.

**Миф 3: небольшое количество крупных ставок приносит большую прибыль.**

**Реальность: в ходе исследования следует делать много мелких ставок, число которых постепенно сокращается в зависимости от доказательств.**

В первый момент невозможно спрогнозировать, какие идеи окажутся успешными, а какие нет. Начните с инвестирования небольших средств и времени в большое число идей и проектов. Вкладывайте дополнительные средства в те из них, которые подтверждаются доказательствами. Если повторять эти раунды систематически, то на выходе останутся лучшие идеи и команды с наибольшей перспективой.

**Миф 4: навыки, требуемые для исследования нового бизнеса и управления существующим, довольно похожи друг на друга. Бизнес – всегда бизнес.**

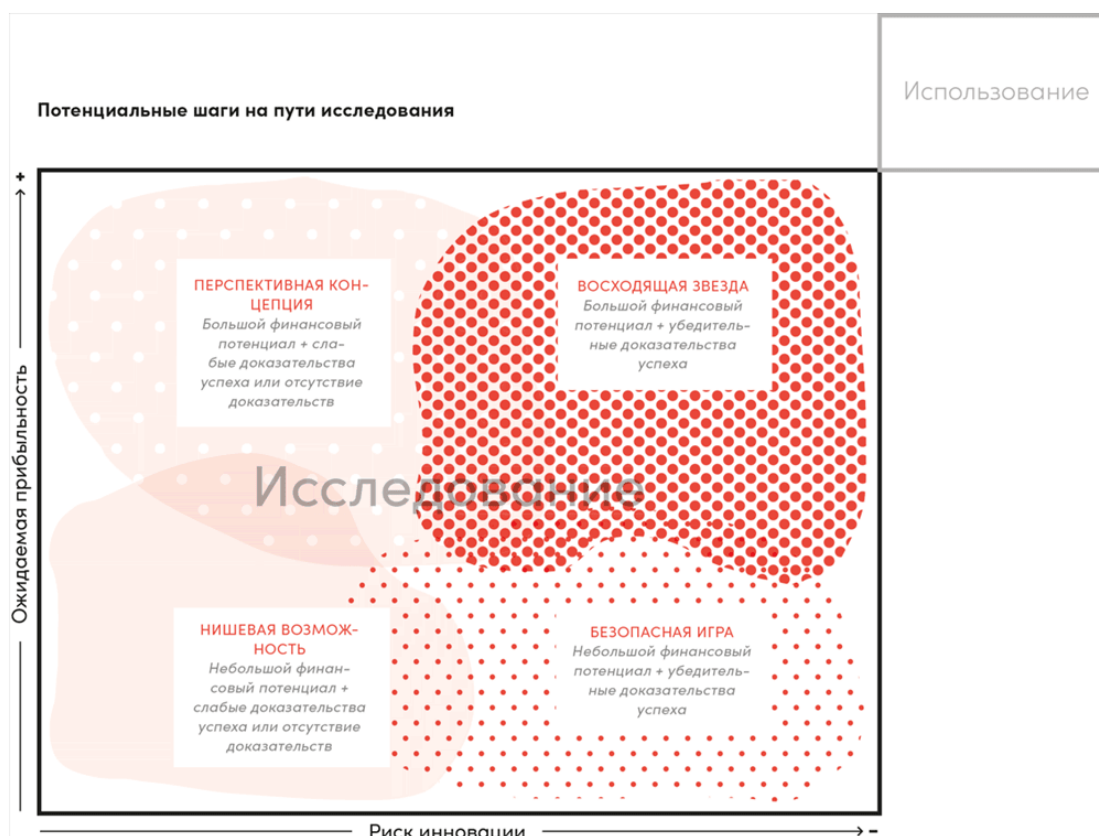
**Реальность: исследование и использование кардинально отличаются друг от друга и требуют различных навыков и опыта.**

Для тестирования и адаптации бизнес-идеи до момента ее успешной реализации необходим совершенно иной набор навыков, чем для управления бизнесом. Для инноваций и предпринимательства характерна высокая неопределенность. Вы должны выявить закономерности в данных, которые собираете во время тестирования, и преобразовать их в то, что можно прибыльно масштабировать. С опытом вы начинаете лучше справляться с исследованиями, точно так же, как и с управлением.

**Миф 5: инновационные команды – это отступники и нарушители, которые стремятся разрушить старый бизнес. Чтобы выжить внутри компании, им нужно функционировать в скрытом режиме.**

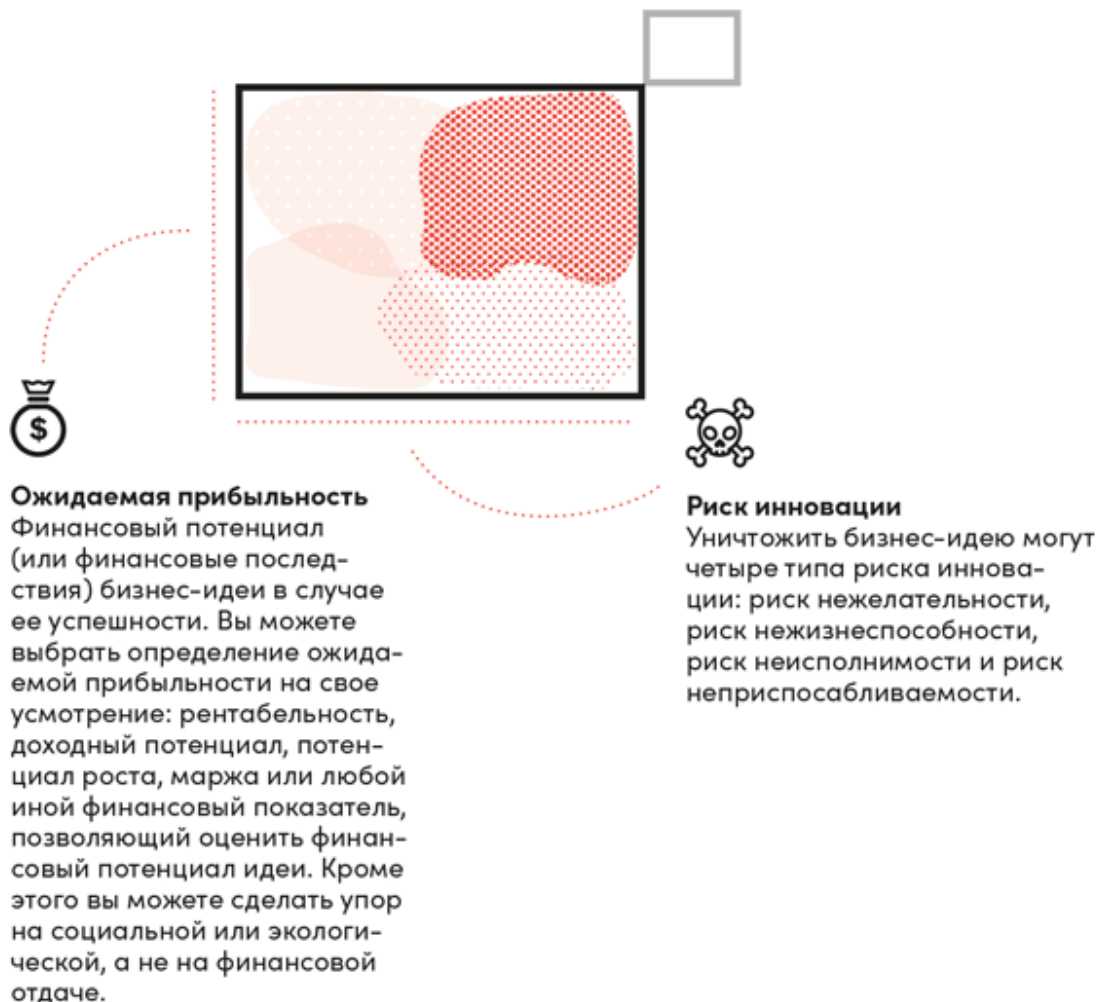
**Реальность: новаторов следует рассматривать как партнеров, без которых у компании нет будущего. В противном случае у любой значимой инновации практически нет шансов обрести масштабы.**

Инновационные команды, воспринимаемые как отступники, с трудом получают доступ к таким ресурсам, как клиенты, бренд и прототипирование. Их следует рассматривать как партнеров, наделенных правом влиять на будущее компании. Только тогда возможно успешное функционирование.



## ИССЛЕДОВАНИЕ

### Ожидаемая прибыльность



#### Риск нежелательности

*Клиенты не проявляют заинтересованности.*

Риск того, что рынок, на который ориентируется компания, слишком мал, что ценностное предложение представляет интерес для небольшого числа клиентов или что компания не может привлечь и удержать целевых клиентов.



### **Риск нежизнеспособности**

*Мы не в состоянии заработать достаточно денег.*

Риск того, что компания не сможет генерировать стабильные потоки доходов, что клиенты не захотят платить (в нужном размере) или что расходы будут слишком высокими для получения устойчивой прибыли.



### **Риск неисполнимости**

*Мы не в состоянии довести до ума и реализовать идею.*

Риск того, что у компании может не оказаться ключевых ресурсов (технологии, бренда, интеллектуальной собственности и т. д.), квалификаций для ведения ключевых видов деятельности или партнеров, необходимых для разработки и масштабирования ценностного предложения.

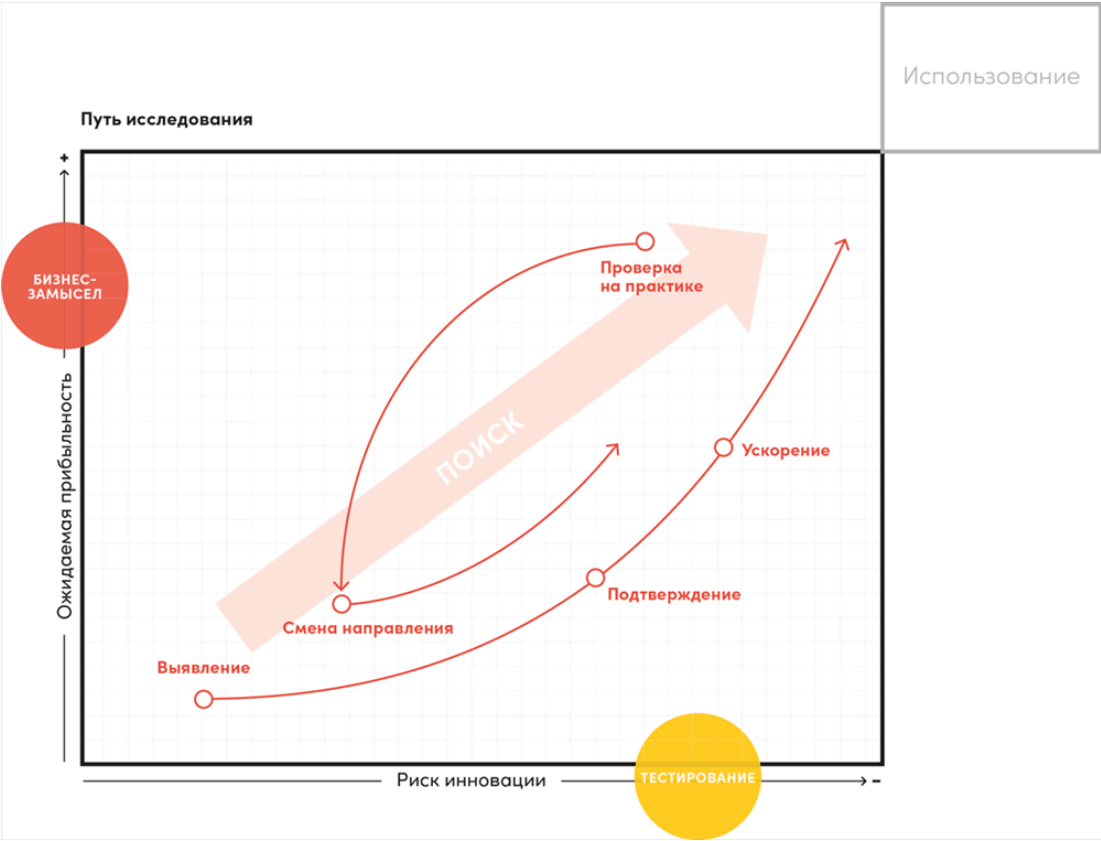


### **Риск неприспосабливаемости**

*Неблагоприятные внешние факторы.*

Риск того, что компания не сможет адаптироваться к конкурентным условиям, технологиям, законодательным изменениям, социальным или рыночным тенденциям, неблагоприятной макросреде (отсутствию инфраструктуры, рецессии и т. д.).

*Это шаблон бизнес-модели; см. главу «Шаблон бизнес-модели» для ознакомления с ним.*





## ИССЛЕДОВАНИЕ

### Поиск и разворот

Процесс развития частей исследовательского портфеля – это поиск и изменение направления до тех пор, пока не будет получено достаточно доказательств состоятельности новой бизнес-идеи. Поиск идей, ценностных предложений и успешных бизнес-моделей состоит из двух основных процессов, постоянно подпитывающих друг друга:



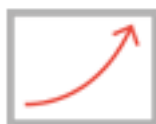
#### Бизнес-замысел

Формирование замысла – это процесс превращения расплывчатых идей, аналитической картины рынка и доказательств, полученных в ходе тестирования, в конкретные ценностные предложения и надежные бизнес-модели. Хороший замысел включает использование четких паттернов бизнес-моделей, позволяющих максимизировать прибыльность и конкурировать не только за счет продукта, цены и технологии.



#### Тестирование

Тестирование – это способ снижения риска реализации идей, блестящих в теории, но нежизнеспособных в реальности. Идеи тестируются посредством формулирования важнейших гипотез, проведения быстрых экспериментов и анализа доказательств. Доказательства могут поддерживать или опровергать ценностные предложения и исследуемые бизнес-модели.



### Траектория поиска

#### Выявление

*Понимание клиентов, контекст и готовность платить*

На данном этапе в ходе тестирования вы начинаете снижать риск. Первоначальные доказательства указывают на то, что потребители заинтересованы в вашем предложении (желательность). Последующие доказательства свидетельствуют о готовности клиентов платить (жизнеспособность). Выявление прототипов на данной стадии не требует технических навыков. Среди примеров – раскадровка, видеодемонстрация и имитация брошюр.

### **Подтверждение**

*Доказанный интерес и показатели прибыльности*

На данном этапе вы ищете более весомые доказательства, подтверждающие интерес к вашим товарам и услугам (желательность). Первые письма о намерениях или имитации продаж сигнализируют, сколько потребители готовы платить (жизнеспособность). Первые доказательства требуемой структуры издержек указывают на ожидаемую прибыльность (жизнеспособность). Технические прототипы дают основание предположить, что вы в состоянии вести деятельность и обладаете ресурсами (исполнимость).

### **Ускорение**

*Доказанная в ограниченном масштабе модель*

На данном этапе вы стремитесь протестировать ценностное предложение на ограниченном рынке с помощью рабочего прототипа или первых товаров и услуг. Вы ищете доказательства, указывающие на способность создавать ценность для потребителей в ограниченном масштабе и с прибылью. Вы продолжаете поиск доказательств, чтобы оправдать крупные инвестиции, позволяющие масштабировать привлечение и удержание клиентов и тестировать прибыльность в нужном масштабе.



## **Траектория разворота**

### **Проверка на практике**

*Тупик первоначальной траектории*

Необходимость проверки на практике возникает, когда новые доказательства свидетельствуют о том, что тестируемая идея вряд ли окажется успешной, невзирая на прежние многообещающие доказательства. Проверка может заставить усомниться в бизнес-модели в целом или в отдельных ее аспектах. Она заставляет задуматься о том, какие компоненты изначальной идеи и бизнес-модели оставить, а от каких отказаться.

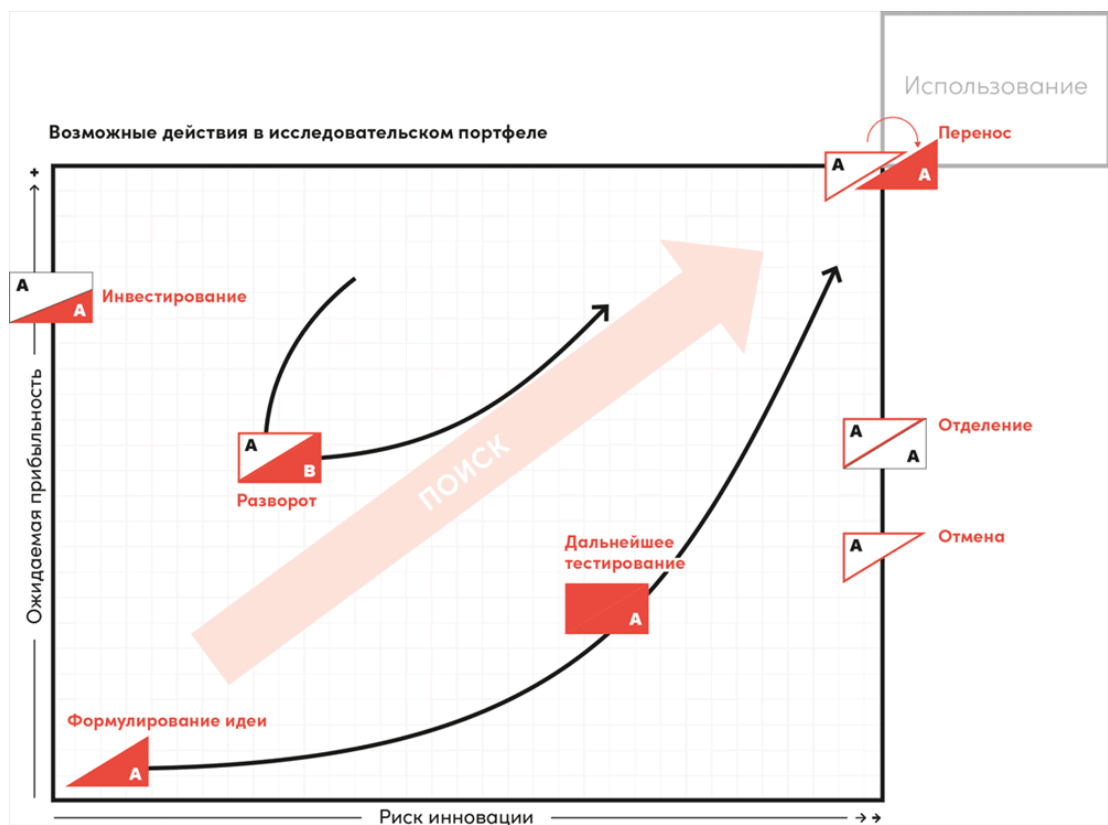
### **Смена направления**

*Тестирование нового направления*

На данном этапе вы меняете первоначальную траекторию на новую. Вы существенно преобразуете один или несколько элементов своей бизнес-модели. Это приводит к необходимости пересмотреть гипотезы, лежащие в основе нового направления. Вы должны проанализировать, какие доказательства все еще актуальны, а какие нет. Смена направления обычно влечет за собой повторное тестирование тех элементов бизнес-модели, что уже прошли тестирование.

См. главу «Замысел – тестирование», чтобы больше узнать о цикле тестирования замысла.

См. раздел «Паттерны бизнес-моделей», чтобы больше узнать о разработке перспективных бизнес-моделей.



## ИССЛЕДОВАНИЕ

### Действия, связанные с исследованием

В исследовательском портфеле выполняется семь операций. Все они связаны с формированием и тестированием новых бизнес-идей с целью повышения прибыльности и снижения риска инновации. Исследование новых идей может включать все – от радикально новых бизнес-моделей до тестирования постепенных усовершенствований бизнес-моделей в портфеле.

*Идея визуального представления операций в форме треугольника возникла после разговора с Луисом Фелипе Сиснеросом. См. главу «Решения и действия», чтобы получить больше информации об операциях в исследовательском портфеле.*



#### Формулирование идеи

**A** до сих пор существует, но за пределами портфеля



**A** в портфеле

Деятельность по превращению рыночных возможностей, технологий, товаров и услуг в прототипы первой бизнес-модели и ценностного предложения. Обычно это происходит во время семинара. На данном этапе отсутствуют реальные доказательства, которые существенно снижают риск инновации. Есть только предположения, которые вы планируете протестировать. Результаты фиксируются на слайдах и в таблицах.



#### Инвестирование

**A** существует, но за пределами портфеля



**A** частично в портфеле

Решение инвестировать частично или в полной мере в сторонний стартап или исследовательский проект, чтобы расширить свой портфель внутренних проектов.



#### Дальнейшее тестирование

**A** в портфеле



### **А неизменно, в портфеле**

Решение продолжать тестирование идеи, основанное на доказательствах. Обычно оно принимается после взвешенных выводов, сделанных в ходе анализа доказательств. Вы продолжаете тестировать одну и ту же гипотезу с помощью более убедительного эксперимента или же переходите к следующей важной гипотезе.



### **Разворот**

**А** в портфеле



**А** превращается в **В** в портфеле

Решение существенным образом изменить один или несколько элементов бизнес-модели. Оно обычно принимается после того, как вы понимаете, что тестируемая идея не будет успешной в реальности без серьезных модификаций. После изменения некоторые прежние доказательства могут оказаться нерелевантными для новой траектории. Обычно это влечет за собой повторное тестирование элементов уже протестированной бизнес-модели.



### **Отмена**

**А** в портфеле



**А** отменяется

Решение отказаться от поискового проекта, основанное на доказательствах или отсутствии стратегического соответствия. Доказательство должно показать, что идея не будет успешной в реальности или что потенциал прибыльности недостаточен.



### **Отделение**

**А** в портфеле



**А** до сих пор существует, но за пределами портфеля

Решение отдать многообещающую идею, а не ставить на ней крест. Идею можно продать другой компании, инвесторам или команде, которая занималась ее исследованием. Компания может проинвестировать отдельное направление и выкупить его обратно на более позднем и менее рискованном этапе.



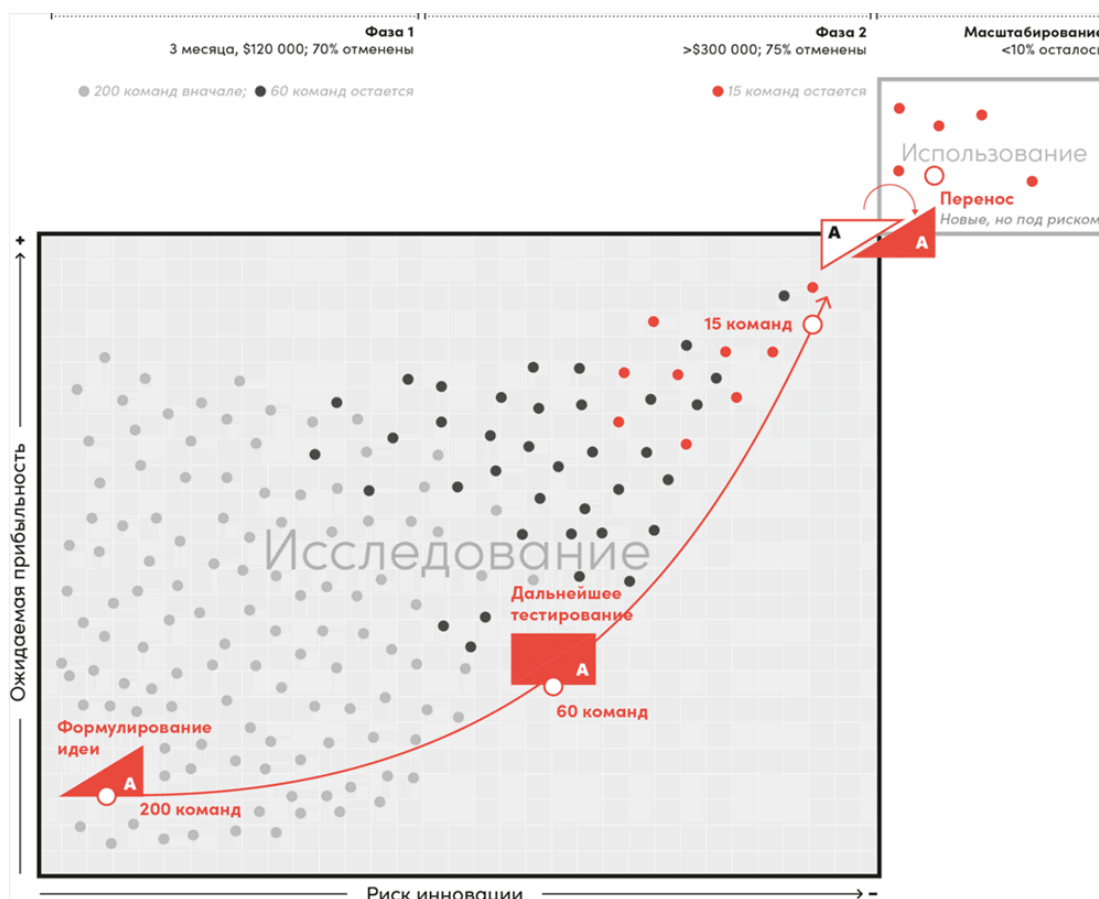
## Перенос

## А в исследовательском портфеле



## А переносится в рабочий портфель

Решение перенести идею бизнес-модели из исследовательского портфеля в рабочий, основанное на веских доказательствах. Оно обычно принимается после того, как вы получили веские доказательства желательности, исполнимости, жизнеспособности и приспособляемости. Для переноса требуется найти подходящее место в рабочем портфеле. Это может быть часть существующего бизнеса или новый самостоятельный бизнес.



## Пример портфеля

2017–2019 гг.

## **Bosch**

Для иллюстрации исследовательского портфеля мы возьмем Bosch – немецкую транснациональную машиностроительную и технологическую компанию, основанную в 1886 г. В данном примере используются обезличенные данные из программы ускорения Bosch за 2017–2019 гг.

В группе компаний Bosch Group работает 410 000 сотрудников по всему миру, а ее годовой объем продаж составляет €78,5 млрд (2018 г.)<sup>1</sup>.

Группа ведет бизнес в четырех основных сферах: мобильные решения (аппаратное и программное обеспечение), потребительские товары (бытовая техника и электроинструменты), промышленные технологии (приводы и системы управления), энергетика и строительные технологии.

### **От продуктов и технологий до бизнес-моделей**

С момента своего основания Bosch занимала лидирующие позиции в технологических инновациях. Ее научно-исследовательские разработки привели к созданию таких успешных продуктов, как система впрыска дизельного топлива и антиблокировочная система тормозов.

В 2014 г. генеральный директор Bosch Фолькмар Деннер объявил о стимулировании инноваций, связанных с бизнес-моделью. У компании назрела необходимость сохранить фокус на технологиях и продуктах, но при этом обращать больше внимания на новые типы бизнес-моделей.

В 2015 г. Bosch создала департамент инновационных бизнес-моделей. Компания увидела потребность в создании экосистемы, нацеленной на исследование и стимулирование инноваций роста в дополнение к инновациям продукта.

### **Программа ускорения Bosch**

В рамках портфеля услуг департамент инновационных бизнес-моделей разработал и реализовал программу ускорения.

Команды, участвующие в программе, исследуют либо новую идею, либо концепцию, родившуюся в существующем бизнесе. Они в два этапа проводят глубокий анализ бизнес-модели, ее корректировку, тестирование и адаптацию.

Руководство программы отбирает 20–25 команд со всего мира, которые работают сообща от 2 до 10 месяцев. Участники получают первоначальное финансирование в размере €120 000 и два месяца, чтобы протестировать перспективы масштабирования своей бизнес-идеи. В зависимости от результатов команды могут получить дополнительные €300 000 или больше на втором этапе. На дополнительные средства команды могут тестировать минимально работоспособные продукты с участием потребителей и демонстрировать перспективность идеи с точки зрения рентабельного масштабирования.

После успешного завершения программы ускорения Bosch к этапу проработки переходят только команды с самыми вескими доказательствами.

С 2017 г. Bosch вложила средства в более чем 200 команд, 70 % из которых заблокировали свои проекты после первого инвестиционного раунда,

---

<sup>1</sup> “The Bosch Group at a Glance,” <https://www.bosch.com/company/our-figures/>.



а 75 % из оставшихся команд остановились после второго раунда. В конечном счете 15 команд успешно масштабировали свои проекты с последующим финансированием.

Программа ускорения Bosch стала глобальным стандартом компании для оценки новых бизнес-идей с командами в Европе, Азии, Северной и Южной Америке.

*«Программа ускорения Bosch позволила компании внедрить быстрый упорядоченный и капиталосберегающий процесс оценки бизнес-моделей и помогла создать общекорпоративный инновационный портфель».*

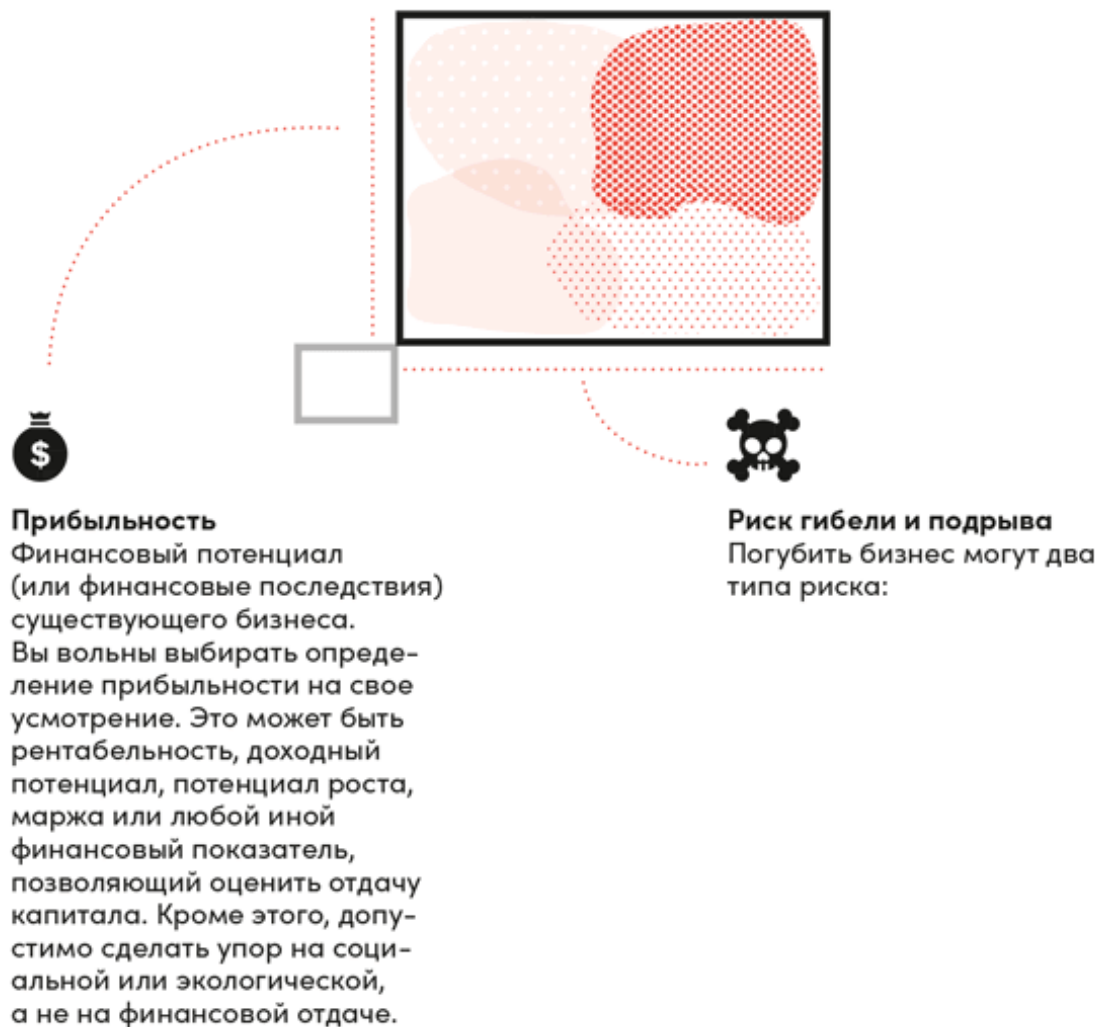


**УВЕ КИРШНЕР,**  
вице-президент  
по инновационным  
бизнес-моделям,  
Bosch Management  
Consulting

**Использование**

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

### Прибыльность и риск гибели и подрыва



#### Внутренний риск дизайна бизнес-модели

##### *Слабые места*

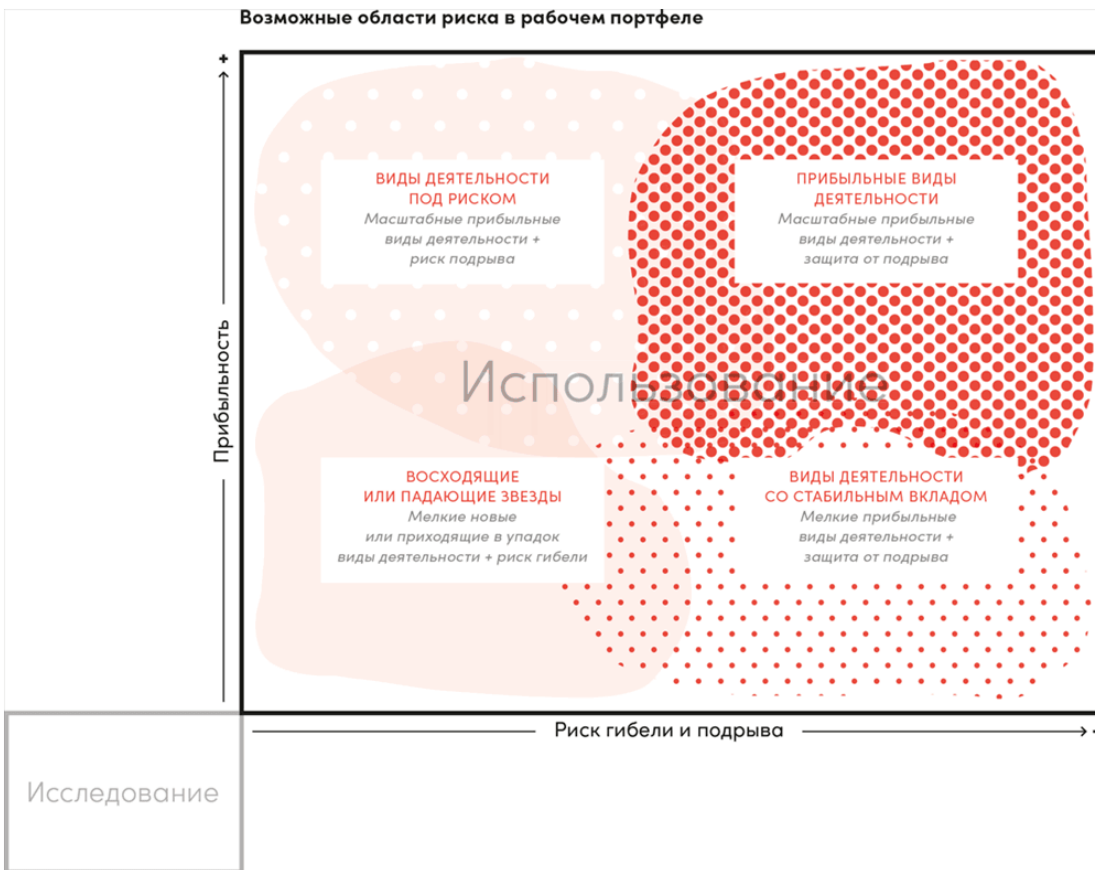
Бизнес-модель может быть более или менее уязвимой к подрыву из-за своего дизайна. Например, компанию, которая конкурирует преимущественно за счет товаров, услуг или цены, проще разрушить, чем компанию, бизнес-модель которой создает серьезные барьеры для входа. Разделы книги «Создание нового» и «Улучшение» рассказывают, как можно конкурировать путем совершенствования бизнес-моделей.



## Внешний риск подрыва бизнес-модели

## Угрозы

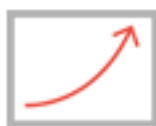
Даже самые эффективные бизнес-модели могут не устоять перед внешними силами. Причиной подрыва могут служить четыре фактора: смена рынков, подрывные тенденции (технологические, социальные, экологические, законодательные), изменение цепочек поставок и конкуренции, изменение макроэкономических условий.



## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ Траектории роста и падения

В рабочем портфеле эволюция того или иного бизнеса идет в направлении роста и падения. Задача состоит в том, чтобы предотвратить упадок существующих бизнес-моделей посредством их защиты, совершенствования и преобразования.

*См. главу «Переход с одной бизнес-модели на другую», чтобы больше узнать о тестировании переходов с одной бизнес-модели на другую. См. раздел «Паттерны перехода», чтобы больше узнать о переходе со старых бизнес-моделей на новые.*



### Траектория роста

#### Масштабирование

*Придание бизнесу толчка*

Это первая фаза роста, когда вы превращаете доказанную и перспективную возможность в реальный бизнес. Основные действия состоят в активном привлечении потребителей и их удержании, поставке товара или услуги. Вся команда сфокусирована на расширении по всем направлениям, включая инфраструктуру и человеческие ресурсы.

#### Раскручивание

*Стимулирование результативности существующего бизнеса*

На данном этапе вы усиливаете и поддерживаете развитие доказанной бизнес-модели через стабильное обновление. Вы подпитываете бизнес-модель новыми продуктовыми инновациями, новыми каналами сбыта и исследованием смежных рынков.

#### Защита

*Повышение эффективности бизнеса и защита его от подрыва*

На данном этапе вы сосредотачиваетесь на сохранении сильной позиции бизнеса, защищая его от конкурентов и повышая эффективность. На нем обычно доминируют инновации, связанные с повышением эффективности. Сейчас у вас крупный и прибыльный бизнес, однако рост постепенно замедляется.



### Траектория падения

#### Подрыв

### *Появление внешних сил, угрожающих бизнесу*

На данном этапе изменения во внешней среде угрожают вашему бизнесу, делая его уязвимым. Подрыв происходит в результате смены рынков; смены цепочек поставок; технологических, социальных и экологических трендов; законодательных изменений; конкуренции, появления новых игроков; макроэкономических изменений. На этом этапе у вас крупный и прибыльный бизнес, но он уже под угрозой.

### **Кризис**

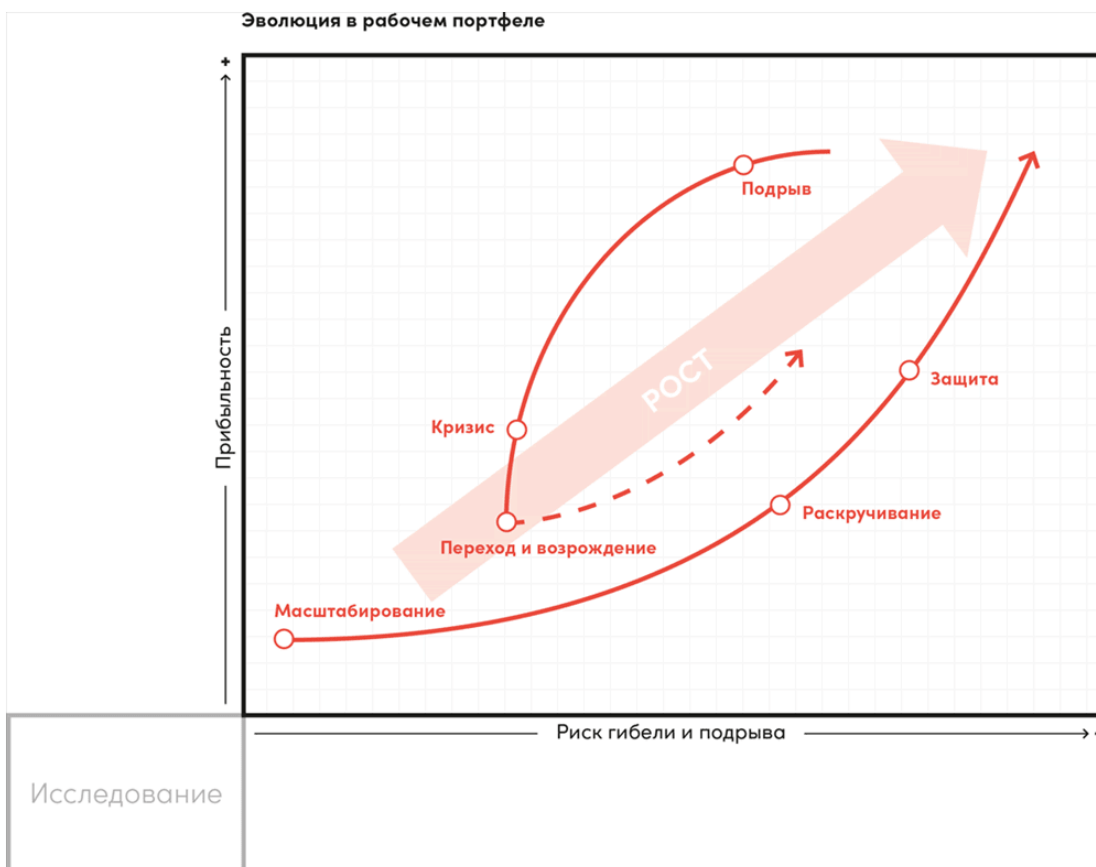
*Внешние силы подрывают бизнес и провоцируют спад*

Ваш бизнес подрывается внешними силами и стремительно идет на спад. На данном этапе вы продолжаете усиленно инвестировать в старую бизнес-модель, однако она нуждается в серьезных изменениях во избежание полного устаревания.

### **Переход и возрождение**

*Кардинальный переход на другую модель и возобновление роста*

Вы успешно осуществляете переход от устаревшей и подорванной бизнес-модели к новой. Новая бизнес-модель дает начало новому периоду роста.



## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

### Действия, связанные с использованием

В рабочем портфеле вы можете выполнять семь действий. Все они связаны с управлением существующими бизнес-моделями и приведением их в соответствие с корпоративным образом. Сюда входит все – от добавления новых видов деятельности до избавления от тех, что утратили актуальность, а также постепенное или радикальное улучшение существующих бизнес-моделей для снижения риска подрыва. Однако, чтобы снизить риск инновации, улучшение необходимо протестировать в исследовательском портфеле.

*См. главу «Оценка результативности», чтобы больше узнать о действиях в рабочем портфеле.*



#### Приобретение

**А** существует за пределами портфеля

↓

**А** в портфеле

Покупка внешнего бизнеса с целью либо создания нового направления деятельности, либо слияния его с одним из существующих направлений.



#### Партнерство

**А** в портфеле,

**В** существует за пределами портфеля

↓

**А** по-прежнему в портфеле, усиливается добавлением **В**,

**В** существует за пределами портфеля

Объединение с внешним бизнесом для укрепления одной или нескольких ваших бизнес-моделей.



#### Инвестирование

**А** существует за пределами портфеля

↓

### **А частично в портфеле**

Решение частично или полностью профинансировать внешний бизнес для укрепления своего портфеля.



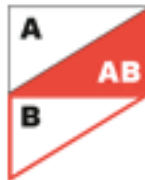
### **Улучшение**

**А** в портфеле

↓

**А** трансформируется в **В** в портфеле

Обновление устаревшей бизнес-модели для превращения ее в новую, более конкурентоспособную.



### **Слияние**

**А** существует за пределами портфеля,

**В** существует в портфеле

↓

**А** приобретается и объединяется с **В** в портфеле

Слияние приобретенного внешнего или собственного внутреннего бизнеса с одним или несколькими собственными бизнесами.



### **Отделение**

**А** в портфеле

↓

**А** по-прежнему существует, но за пределами портфеля

Отделение одной из бизнес-моделей. Оно может осуществляться через ее продажу другой компании, инвесторам или существующему руководству (выкуп менеджментом).



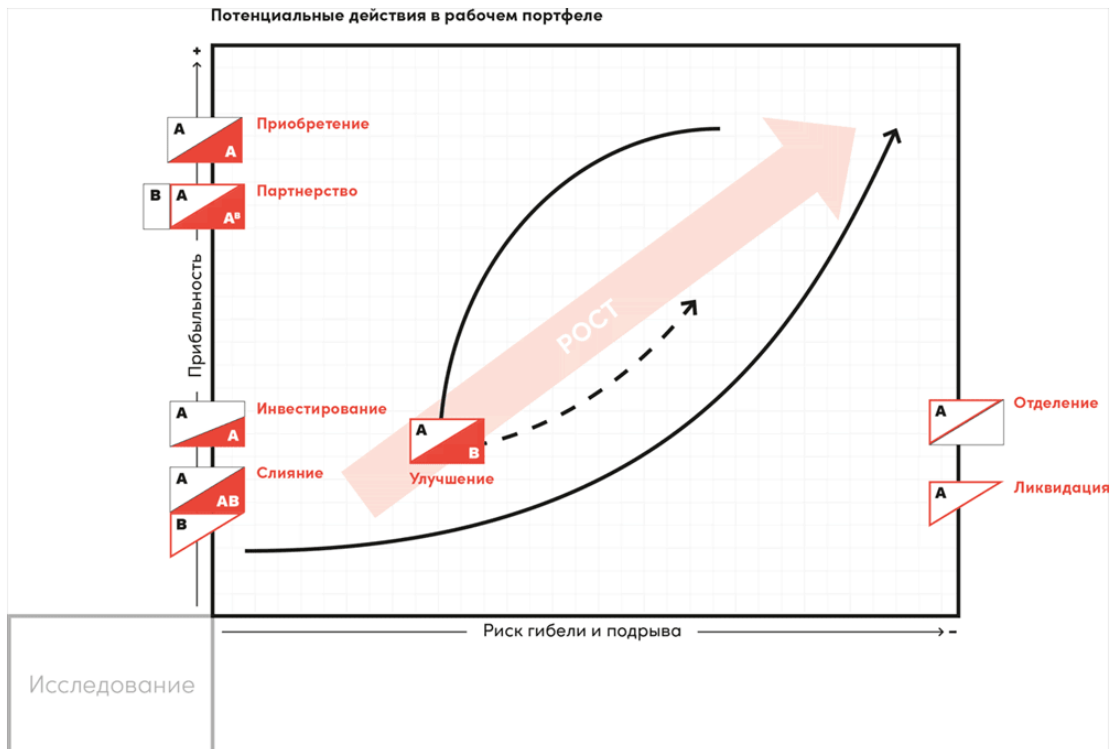
## Ликвидация

А в портфеле



А уничтожается

Заккрытие и роспуск бизнеса.



## Пример портфеля

2017–2018 гг.

## Nestlé

Чтобы продемонстрировать использование рабочего портфеля, мы расскажем, как швейцарская продовольственная компания Nestlé управляла портфелем существующих бизнесов в 2017–2018 гг. В основу данного примера положена презентация для инвесторов, с которой генеральный директор Ульф Марк Шнайдер выступил 14 февраля 2019 г. Шнайдер, пришедший в Nestlé в январе 2017 г., стал первым внешним директором компании с 1922 г.

Мы расположили основные бизнес-категории Nestlé вертикально, исходя из размеров совокупного дохода в каждой категории. При желании вы можете организовать данные в зависимости от рентабельности, маржи или любого другого финансового показателя, на который ваша компания опирается при оценке финансовых результатов. Из-за отсутствия конкретной информации по



рisku гибели и подрыва мы не ранжируем основные бизнесы Nestlé с учетом риска. В своей презентации, адресованной инвесторам, Ульф Марк Шнайдер, правда, упоминал отдельные бизнесы и бренды, которые перестраивались или подвергались стратегическому анализу. Мы разместили эти бренды в разделе карты портфеля под названием «Улучшение».



### **Приобретение, инвестирование, партнерство**

Свой портфель Nestlé расширяла за счет приобретения внешних компаний, инвестирования в них или сотрудничества с ними.

В секторе напитков Nestlé приобрела у Starbucks бессрочную глобальную лицензию на розничную продажу ее продуктов. Ранее она выкупила контрольный пакет акций у Blue Bottle Coffee – молодой кофейной сети из Сан-Франциско.

В секторе здравоохранения Nestlé расширилась за счет приобретения Atrium Innovations.

В секторе товаров по уходу за животными Nestlé Purina приобрела контрольный пакет акций в [tails.com](https://tails.com).

В секторе готовых продуктов питания Nestlé приобрела Sweet Earth – производителя продуктов на основе растений<sup>2</sup>.



### **Улучшение**

На протяжении 2017 и 2018 гг. компания улучшила свой бренд продуктов питания для детей Gerber, китайский бренд продуктов питания Yinlu, а также Skin Health. Nestlé занималась стратегическим анализом Skin Health и производителя продуктов питания Herta с прицелом на последующую потенциальную продажу.



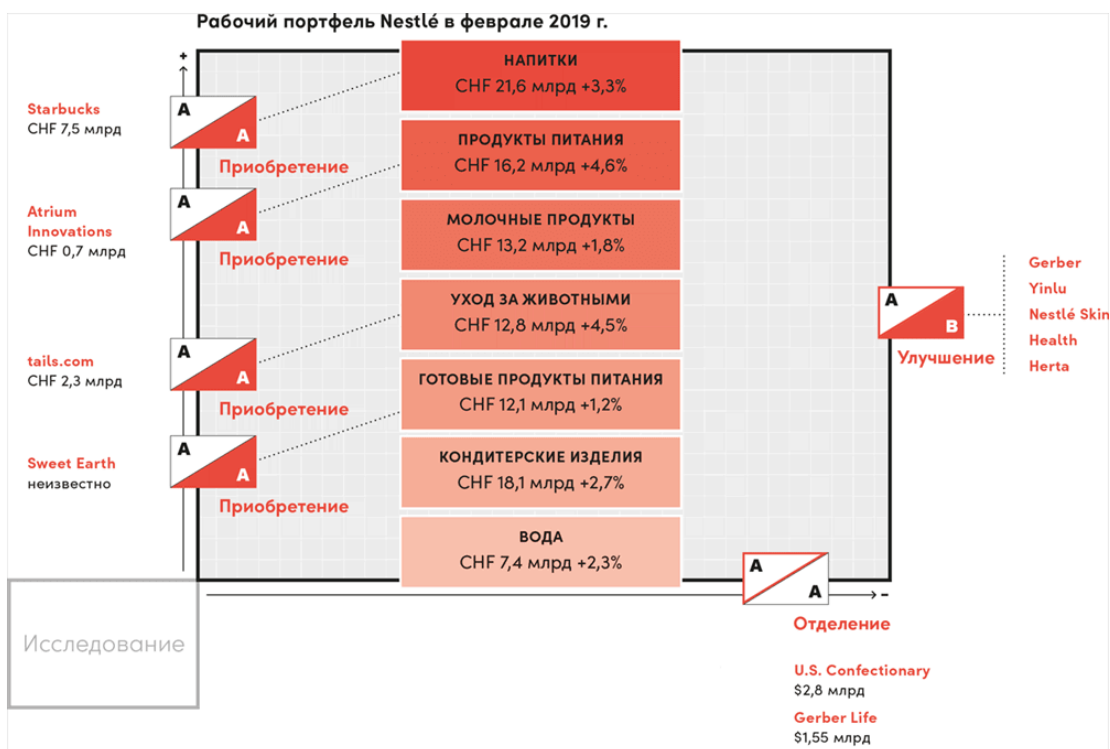
### **Отделение**

Nestlé адаптировала свой портфель посредством продажи некоторых активов. В 2018 г. она продала Ferrero – американское подразделение по выпуску кондитерских изделий за \$2,8 млрд.

Свою компанию Gerber Life Insurance (Gerber Life) она продала Western & Southern Financial Group за \$1,55 млрд<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Nestlé, “Acquisitions and Disposals,” <https://www.nestle.com/investors/overview/mergers-and-acquisitions>.



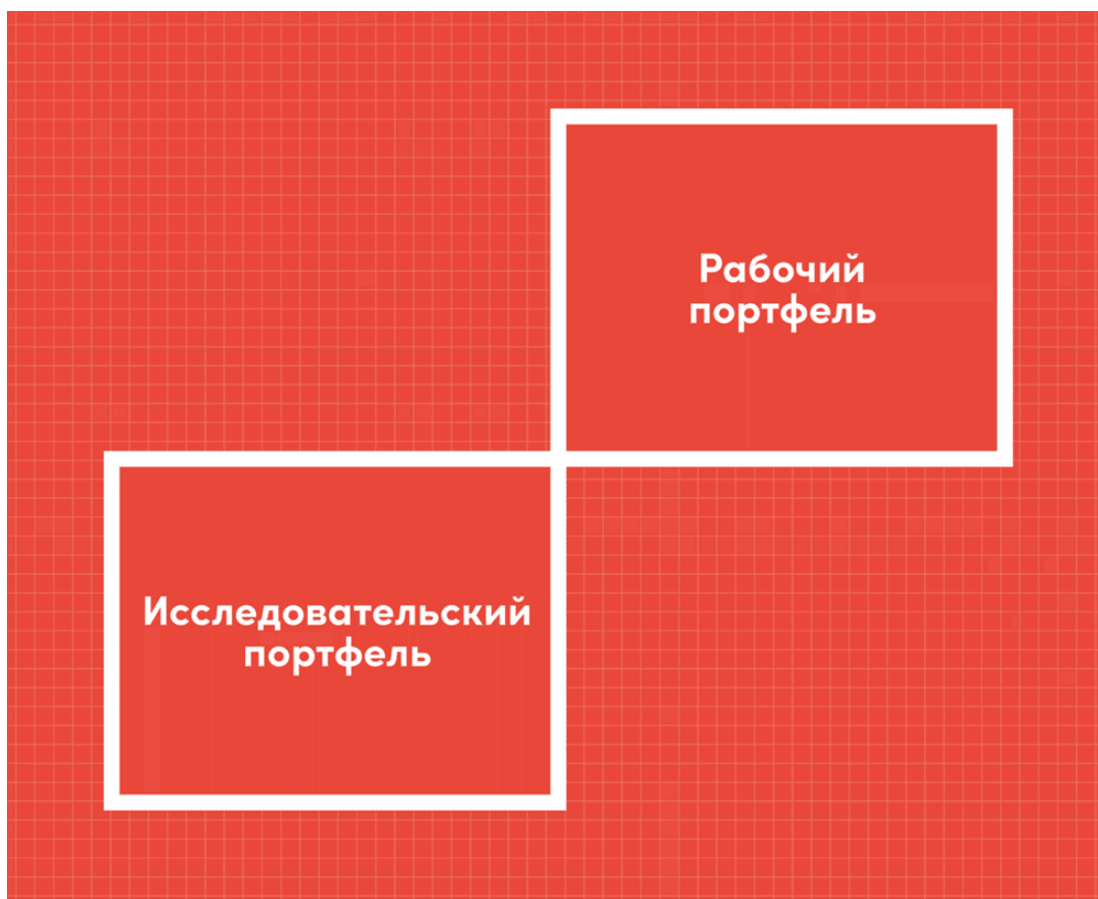
### Действия в портфеле после дня инвестора

В октябре 2019 г. Nestlé продала Nestlé Skin Health консорциуму во главе с EQT и дочерней компанией Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) за CHF 10,2 млрд<sup>3</sup>.

### Основные бизнес-категории

Nestlé разбивает свои результаты на семь основных бизнес-категорий. Каждая из них включает несколько брендов и несколько бизнес-моделей. Nestlé не квалифицирует результаты по бизнес-моделям, которые могут значительно отличаться друг от друга (например, Nespresso и Dolce Gusto продают кофе в капсулах, но по совершенно разным бизнес-моделям и под разными брендами).

<sup>3</sup> “Nestlé Closes the Sale of Nestlé Skin Health,” October 02, 2019, <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-closes-sale-nestle-skin-health>.



## ОПРЕДЕЛЕНИЕ Типы инноваций

Не все инновации одинаковы. Разные типы инноваций требуют разных навыков, ресурсов, опыта и поддержки со стороны организации. В идеале они должны реализовываться в разных частях компании и обладать разной степенью независимости, чтобы иметь успех. Мы выделяем три типа инноваций, опираясь на идеи гарвардского профессора Клейтона Кристенсена: рационализаторские, поддерживающие и преобразующие инновации.



### **Преобразующие инновации**

Преобразующие инновации относятся к наиболее сложному типу. Они связаны с изучением возможностей за пределами традиционной сферы деятельности компании. Подобный тип инноваций обычно требует радикальных перемен или расширения бизнес-моделей компании. Он охватывает возможности, помогающие компании расширяться и расти, но также включает возможности подрыва существующих бизнесов. Преобразующая инновация помогает укрепить позицию компании на длительный срок.

#### **Преимущество**

*Укрепляет позицию компании на долгий срок; обеспечивает защиту от подрыва.*

#### **Недостаток**

*Высокая степень риска и неопределенности; редко дает быструю отдачу.*

#### **Место осуществления**

*Целеустремленные и независимые команды за пределами структурных подразделений, имеющие навыки и ресурсы от действующих бизнесов.*

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.