

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

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»

Александр Остервальдер

Фред Этьембль

Ив Пинье

Алан Смит

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

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65665949

*Непобедимая компания: Как непрерывно обновлять бизнес-модель
вашей организации, вдохновляясь опытом лучших: Альпина Паблишер;*

Москва; 2021

ISBN 9785961472233

Аннотация

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.

Содержание

Как читать эту книгу	16
1. Инструмент	23
ИССЛЕДОВАНИЕ/ИСПОЛЬЗОВАНИЕ	31
ОПРЕДЕЛЕНИЕ	34
ИССЛЕДОВАНИЕ/ИСПОЛЬЗОВАНИЕ	36
ИССЛЕДОВАНИЕ	40
ИССЛЕДОВАНИЕ	44
ИССЛЕДОВАНИЕ	48
ИССЛЕДОВАНИЕ	54
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ	65
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ	68
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ	72
ОПРЕДЕЛЕНИЕ	82
Конец ознакомительного фрагмента.	84

**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

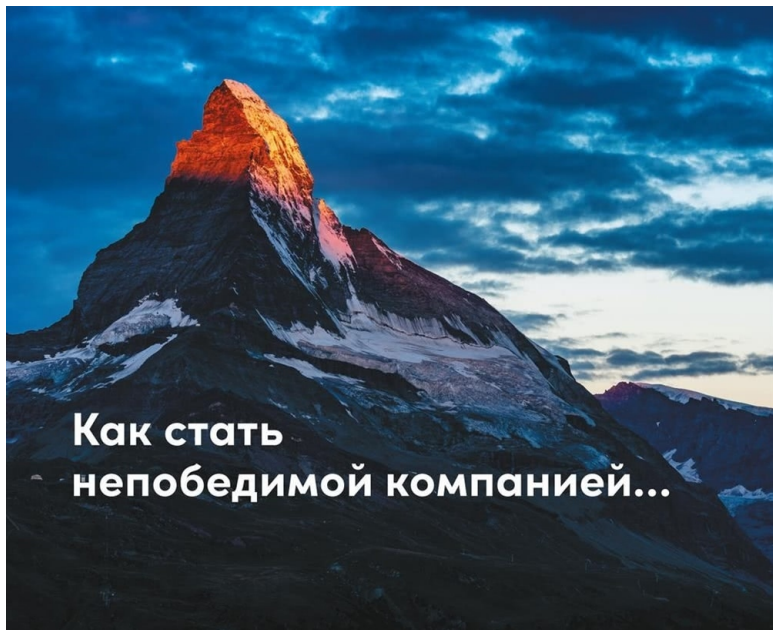
Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. 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.

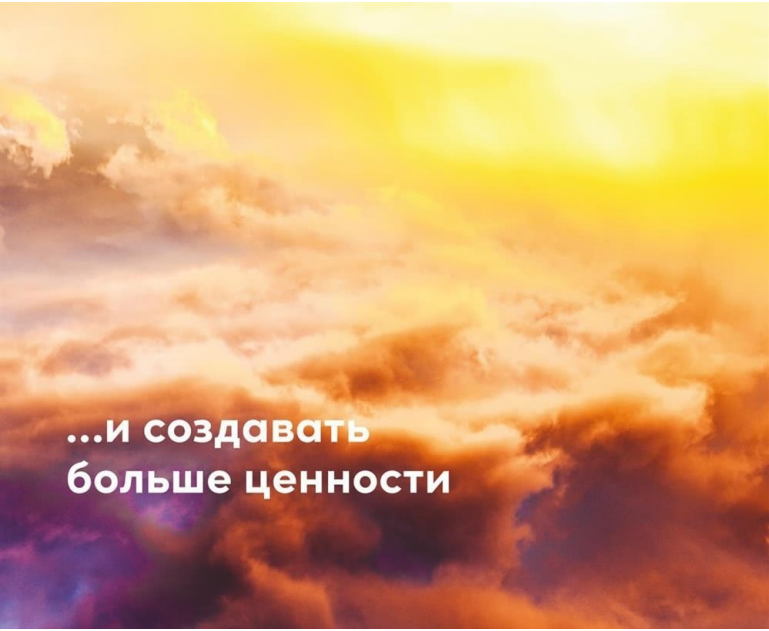
Раздвигать границы отрасли

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.



**...и создавать
больше ценности**

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

Эта книга — для стратегов и новаторов, для тех, кто меняет правила игры и всегда готов пойти на риск ради разрушения устаревших бизнес-моделей и построения предприятий будущего

Построение бизнес-моделей

АВТОРЫ:

Александр Остроумов
и Ян Памел

В соавторстве с армией
из 430 практиков из 45 стран мира

ДИЗАЙН:

Alan Cox, The Movement

 **антикризисная стратегия** | **business**

С

Д

А



Как создавать товары и услуги,
которые захотят купить потребители.
Ваш первый шаг...

Разработка ценностных предложений

strategyzer.com/ru/ign

Авторы:
Александр Остроумов
Ян Памел
Эрик Бернхардт
Алан Кох

Дизайн:
Тимоти Пандорин

 **антикризисная стратегия**



	Задача	Ключевой вопрос	Ключевой инструмент и процесс	Книги
Обновление и разработка <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 иниссии	«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 изменения)	«Непобедимая компания» (2021 г.), «Построение бизнес-моделей» (2020 г.)
Тестирование и снижение рисков	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 уменьшения риска и неопределенности	Совершаю ли я успешный переход от идеи к реалистичной бизнес-модели?	Система метрик инноваций Strategyzer	«Непобедимая компания» (2021 г.)
Формирование культуры инноваций и управление портфелем	Опережать конкурентов и стать незаменимым	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.*

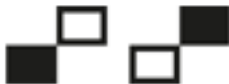


*Задавайте правильные **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЛИДЕРОВ**, чтобы помогать командам пользоваться новыми возможностями и конкурировать на основе передовых бизнес-моделей.*



**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 **ИН-***

НОВАЦИОННУЮ 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.*

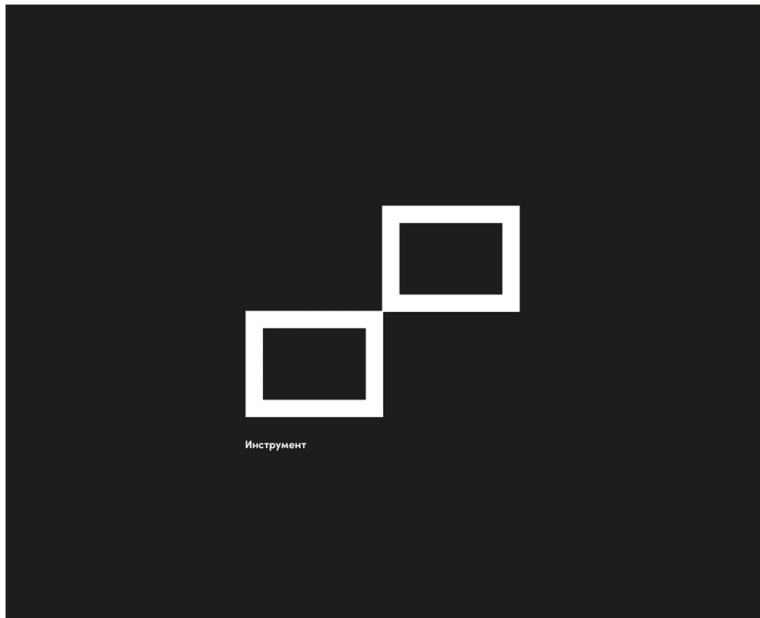


*Организируйте такое **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ЛИДЕРСТВО И КОМАНДУ**, которые помогут вам добиваться успеха. Понимайте ключевые характеристики команд-победителей.*

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

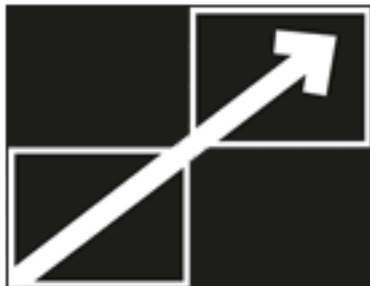
Отправной точкой любой продуктивной дискуссии, собрания или семинара на тему портфеля бизнес-моделей является общий язык для визуализации. Необходимо достичь согласия относительно того, какие бизнес-модели используются сейчас, а какие исследуются.



АНАЛИЗ

Единое понимание портфеля бизнес-моделей позволяет определить, грозят ли вам подрывные изменения и предпринимаете ли вы достаточные превентивные меры. Сюда же от-

носится 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 +



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	Фокус	Эффективность и рост
Высокая	Неопределенность	Низкая
Стиль венчурных капиталистов, принятие риска, расчет на появление нескольких выдающихся победителей	Финансовая философия	Безопасная гавань со стабильной прибылью и дивидендами
Итеративное экспериментирование с присущей ему скоростью, неудачами, обучением и быстрой адаптацией	Культура и процессы	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	Люди и навыки	Менеджеры, которые сильны в организации и планировании, способные разработать эффективные процессы, чтобы укладываться в сроки и бюджет

РОСТ

Масштабирование
новых видов бизнеса
и совершенствование
или переосмысление
уже существующих

Исследование

Высокая степень
неопределенности

Использование

Низкая степень
неопределенности

ПОИСК

Превращение бизнес-идей
в ценные предложения,
значимые для потребителей,
встроенные в масштабируемые
и прибыльные бизнес-модели

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.

ИССЛЕДОВАНИЕ/ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Управление портфелем

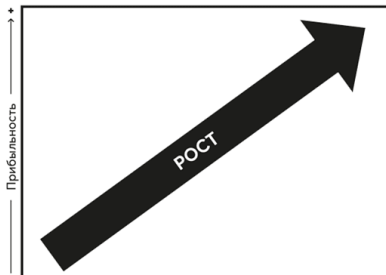
Исследование: поиск

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.

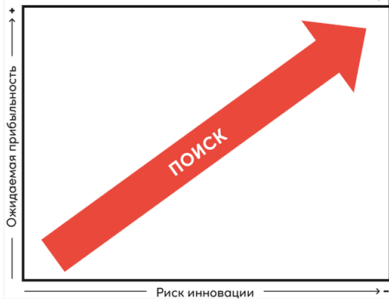
Использование: рост

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.

Рабочий портфель



Исследовательский портфель



The image features a solid red background with a fine white grid pattern. In the upper-left quadrant, there is a large white-outlined rectangle. To its right, a smaller white-outlined rectangle is positioned such that its left edge aligns with the right edge of the larger rectangle. The word "Исследование" is centered within the larger rectangle in a white, sans-serif font.

Исследование

Путь инновации

Использование

Исследование



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 си-

стематически 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 застряйте 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.

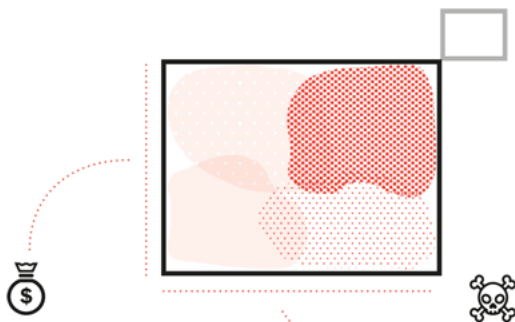
Реальность: новаторов следует рассматривать как партнеров, без которых у компании нет будущего. В противном случае у любой значимой инновации практически нет шансов обрести масштабы.

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



Ожидаемая прибыльность

Финансовый потенциал (или финансовые последствия) бизнес-идеи в случае ее успешности. Вы можете выбрать определение ожидаемой прибыльности на свое усмотрение: рентабельность, доходный потенциал, потенциал роста, маржа или любой иной финансовый показатель, позволяющий оценить финансовый потенциал идеи. Кроме этого вы можете сделать упор на социальной или экологической, а не на финансовой отдаче.



Риск инновации

Уничтожить бизнес-идею могут четыре типа риска инновации: риск нежелательности, риск нежизнеспособности, риск неисполнимости и риск неприспособляемости.



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.



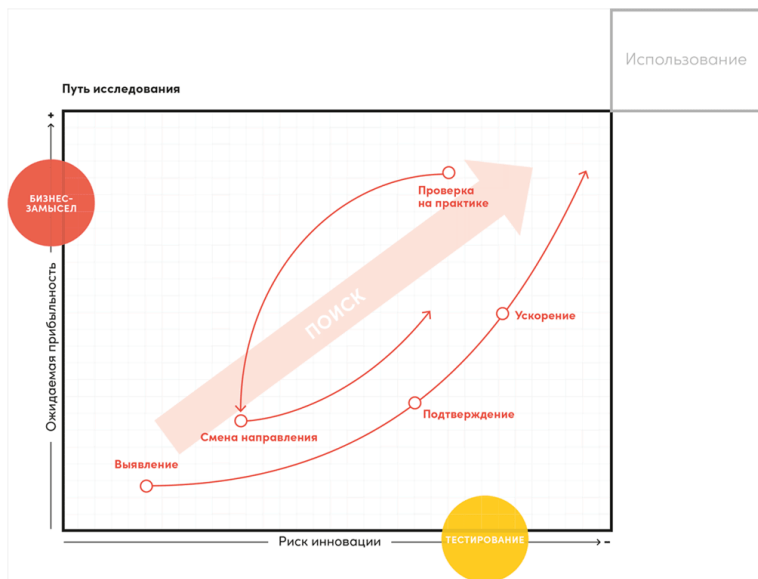
Риск неприспособляемости

Неблагоприятные внешние факторы.

Риск того, что компания не сможет адаптироваться к конкурентным условиям, технологиям, законодательным изменениям, социальным или рыночным тенденциям, неблаго-

приятной 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 ищите 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

Типич 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.

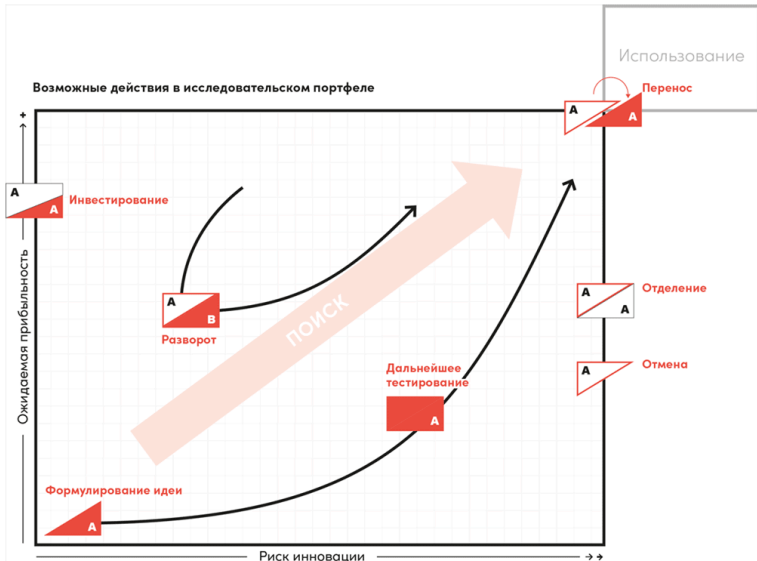
Смена направления

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

А до сих пор существует, но за пределами портфеля



А 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

А существует, но за пределами портфеля



А 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



A 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

A в портфеле



A превращается в **B** 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

A в портфеле



A 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

A в портфеле



A 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.



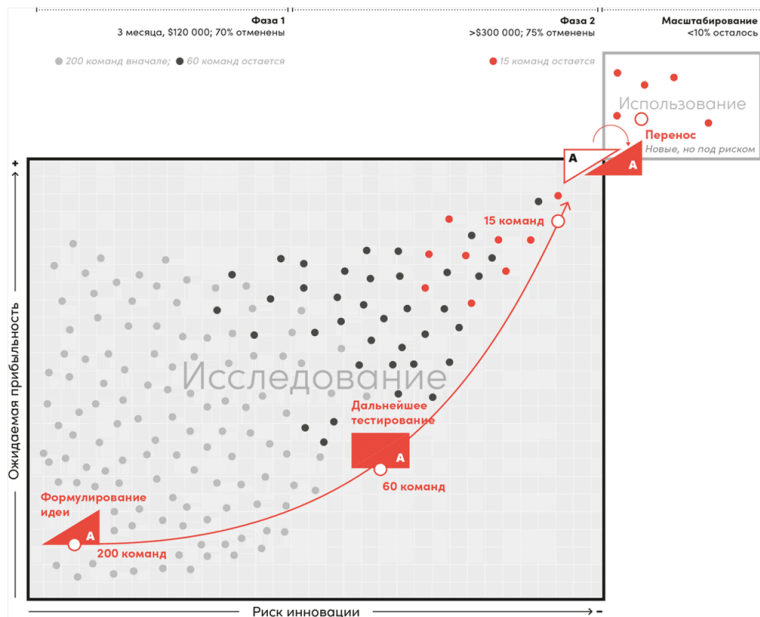
Перенос

A 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.)¹.

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

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

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, 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,

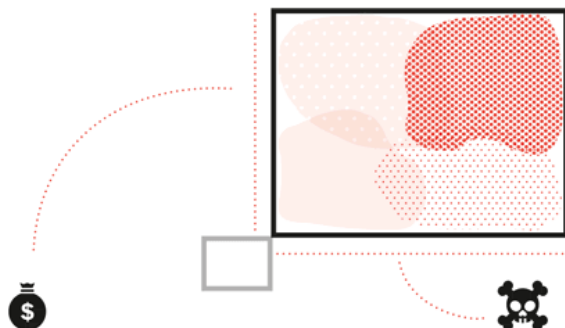
*вице-президент
по инновационным
бизнес-моделям,
Bosch Management
Consulting*



Использование

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Прибыльность и риск гибели и подрыва



Прибыльность

Финансовый потенциал
(или финансовые последствия)
существующего бизнеса.

Вы вольны выбирать определение прибыльности на свое усмотрение. Это может быть рентабельность, доходный потенциал, потенциал роста, маржа или любой иной финансовый показатель, позволяющий оценить отдачу капитала. Кроме этого, допустимо сделать упор на социальной или экологической, а не на финансовой отдаче.

Риск гибели и подрыва

Погубить бизнес могут два
типа риска:



Внутренний риск дизайна бизнес-модели

Слабые места

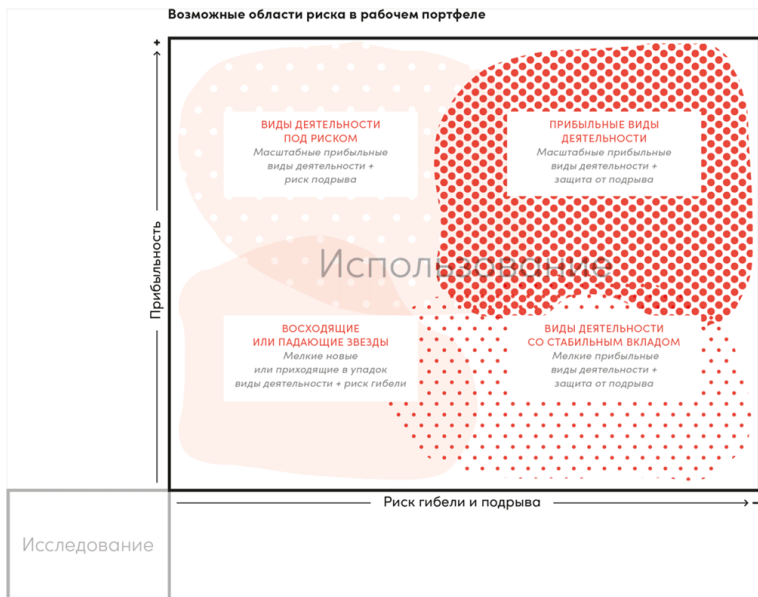
Бизнес-модель может быть более или менее уязвимой к подрыву из-за своего дизайна. Например, компанию, которая конкурирует преимущественно за счет товаров, услуг или цены, проще разрушить, чем компанию, бизнес-модель которой создает серьезные барьеры для входа. Разделы книги «Создание нового» и «Улучшение»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

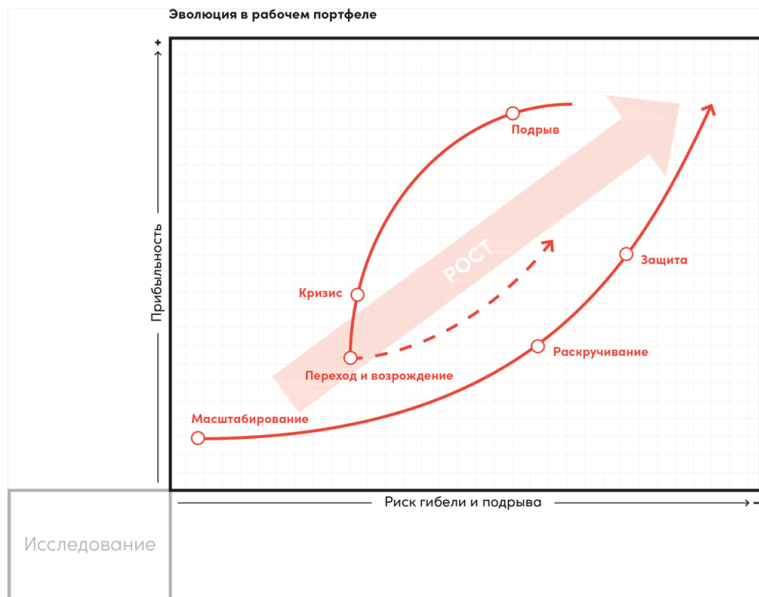
Внешние силы подрывают бизнес и провоцируют спад

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.



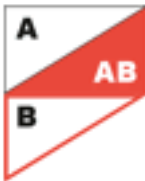
Улучшение

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).



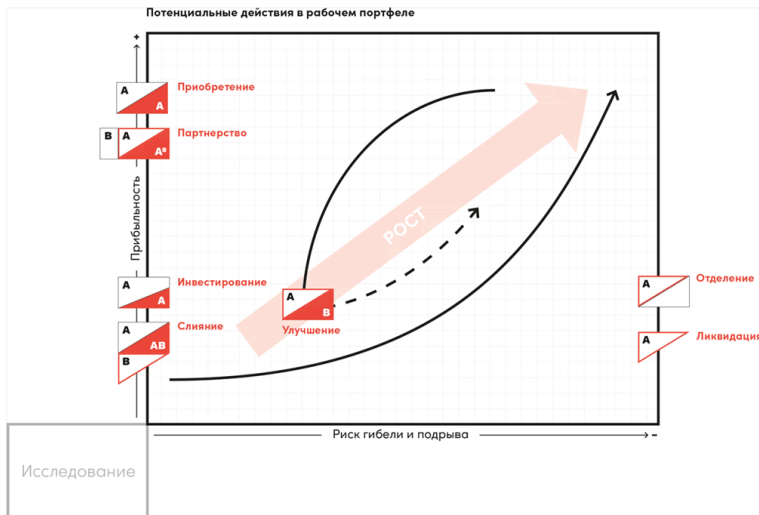
Ликвидация

A в портфеле



A 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 риску 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.

В секторе готовых продуктов питания Nestlé приобрела Sweet Earth – производителя продуктов на основе растений².



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.

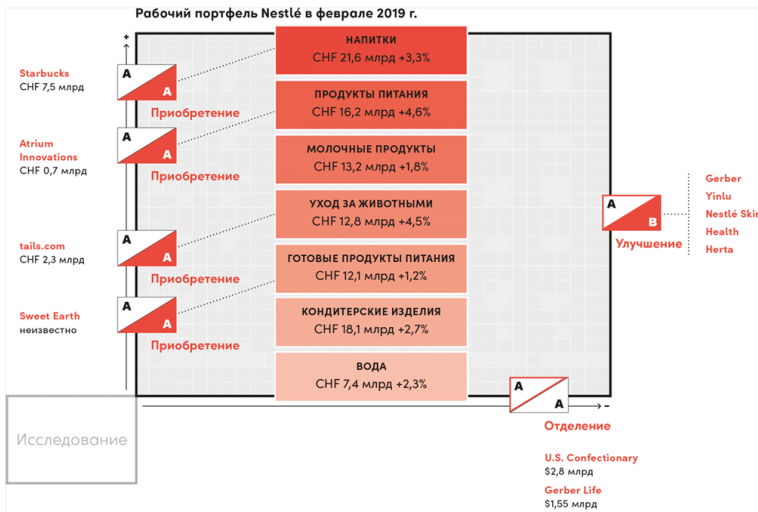


Отделение

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 млрд².

² 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 Abi Dhabi Investment Authority (ADIA) за CHF 10,2 млрд³.

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 значительным образом отличаться

³

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

друг от друга (например, Nespresso и Dolce Gusto продают кофе в капсулах, но по совершенно разным бизнес-моделям и под разными брендами).



**Рабочий
портфель**

**Исследовательский
портфель**

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.