

Непобедимая компания

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

strategyzer.com/invincible

Авторы

Алекс Остервальдер, Ив Пинье, Фред Этьембль, Алан Смит

Дизайн

Крис Уайт, Триш Пападакос



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2021

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.

A dramatic mountain peak, likely a snow-capped summit, is illuminated by a warm, golden light from the setting or rising sun. The sky is filled with dark, textured clouds, creating a moody and atmospheric scene. The mountain's surface is rugged, with patches of snow and dark rock. The overall color palette is dominated by deep blues, oranges, and greys.

**Как стать
непобедимой компанией...**



Непрерывно
обновляться

Конкурировать,
опираясь на передовые
бизнес-модели

Раздвигать
границы отрасли

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.

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.

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 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.

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.

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 удается 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



	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 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.)
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 уменьшение риска и неопределенности	Совершаю ли я успешный переход от идеи к реалистичной бизнес-модели?	Система метрик инновации Strategyzer	«Непобедимая компания» (2021 г.)
Формирование культуры инноваций и управление портфелем	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



**Лидер-новатор
и команды-новаторы**



Предприниматели

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** (с. 26), чтобы формировать, тестировать и **УПРАВЛЯТЬ** (с. 65) 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** (с. 322). Дополняйте культуру исполнения первоклассной культурой инноваций.



Задавайте правильные **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЛИДЕРОВ** (с. 228), чтобы помочь командам пользоваться новыми возможностями и конкурировать на основе передовых бизнес-моделей.

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** (с. 146), чтобы расширить рыночные возможности, усилить новые технологии и прочие инновации. Для разработки передовых бизнес-моделей применяйте паттерны бизнес-моделей.



Используйте **КАРТУ ПОРТФЕЛЯ** (с. 58), чтобы добиваться прозрачности, необходимой руководителям высшего звена для принятия грамотных инвестиционных решений. Покажите, где скрываются возможности. Узнайте, как **УПРАВЛЯТЬ** (с. 65) своим бизнес-портфелем.



Помогите руководителям высшего звена внедрять **ИННОВАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ** (с. 312). Распознавайте ключевые факторы, стимулирующие инновации, и факторы, препятствующие инновациям.

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** (с. 34), чтобы увидеть, какая из ваших идей обладает наибольшим потенциалом и является наименее рискованной. Используйте **МЕТРИКИ ТЕСТИРОВАНИЯ и ИННОВАЦИИ** (с. 104), чтобы оценить продвижение от идеи к бизнесу.



Используйте **БИБЛИОТЕКУ ПАТТЕРНОВ** (с. 146), 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** (с. 326), которые помогут вам добиваться успеха. Понимайте ключевые характеристики команд-победителей.

Содержание



1

Инструмент

Карта портфеля
с. 26

Исследовательский
портфель
с. 30

Рабочий портфель
с. 43

Исследование
и использование
с. 53



2

Управление

Стратегический курс
с. 66

Управление
исследовательским
портфелем
с. 86

Управление рабочим
портфелем
с. 125



3

Библиотека паттернов создания нового

Подрыв внешних
процессов
с. 158

Подрыв внутренних
процессов
с. 178

Подрыв формулы прибыли
с. 204

Оценочные вопросы
для лидеров
с. 228



4

Библиотека паттернов улучшения

Переход, ориентированный
на ценностное
предложение
с. 246

Переход, ориентированный
на внешние процессы
с. 258

Переход, ориентированный
на внутренние процессы
с. 270

Переход, ориентированный
на формулу прибыли
с. 282

Вопросы для лидеров
с. 296



5

Культура

Карта культуры
с. 312

Формирование
культуры исследования
с. 324

Оценка
инновационной культуры
с. 330

1



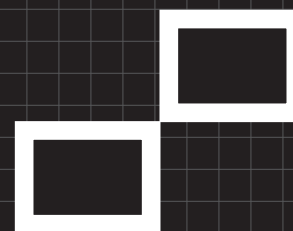
Инструмент

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.



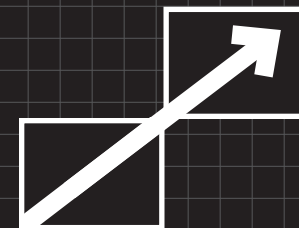
ВИЗУАЛИЗАЦИЯ

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 принимаете 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, предупреждению разрушения бизнеса. Оно предполагает непрерывный рост и совершенствование существующих бизнес-моделей — замену устаревших бизнес-моделей на новые и защиту относительно зарекомендовавших себя. Оно включает также исследование совершенно новых бизнес-моделей, многие из которых окажутся неудачными, но некоторые принесут огромную отдачу и обеспечат будущее.



Исследование +

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru