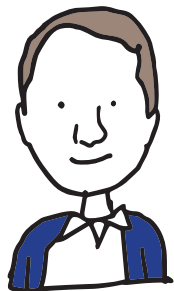
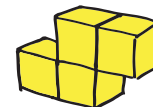


Что сподвигло автора написать эту книгу



Последние несколько лет **Михаэль Леврик, PhD**, обстоятельно изучает образ мышления, который позволяет решать различные виды проблем. Помимо прочего, он является автором международных бестселлеров «Дизайн-мышление. От инсайта к новым продуктам и рынкам» и «Дизайн-мышление: канвасы и упражнения. Полный набор инструментов», в которых он описывает осознанную трансформацию людей, команд и компаний. Он тесно сотрудничает с университетами и компаниями, помогая их сотрудникам приобретать уверенность в собственных

силах для того, чтобы меняться самим и менять свои компании. В последние годы его арсенал инструментов для проектирования бизнес-экосистем пополнился благодаря дизайн-мышлению для роста бизнеса, которому и посвящена эта книга. Михаэль Леврик является экспертом международного уровня в области цифровой трансформации и управления инновациями. Он помог многим компаниям разработать, усовершенствовать или масштабировать стратегии реализации инноваций, стимулирование роста и проектирования экосистем.

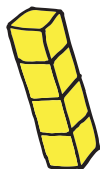


Ключевые мысли книги

Дизайн-мышление для роста бизнеса и участие в бизнес-экосистемах открывают **новые возможности** для роста, позволяющие компаниям **приобрести большее значение для клиентов**.

Решение **реальных проблем** клиентов по всей цепочке создания ценности требует **сотрудничества различных участников** системы.

Экосистемы **с высокой доходностью на рынках капитала** в значительной степени зависят от **расширения инициатив роста, а также от интеллектуального и экосистемного капитала**, который монетизируется преимущественно **за счет структур и связей** с соответствующими участниками.



Слово «экосистема» изначально ограничивалось **естественными науками** и относилось к **биологическому сообществу** взаимодействующих организмов и их физической среды. **С 1990-х годов** оно стало использоваться в более широком смысле для обозначения **сложной сети или взаимосвязанной системы**.



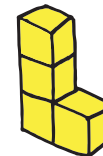
Взаимодействия в экосистеме **многочисленны, разнообразны и многомерны**, в них участвуют известные компании, стартапы, инвесторы, поставщики услуг, поставщики технологий, брокеры данных, платежные системы, университеты, а также государственные учреждения и многие другие.

Чтобы добиться успеха в экосистемах, компании должны **переосмыслить свои традиционные роли и бизнес-модели** и изучить **рыночные возможности** совместно с **участниками из других отраслей**.



В частности, лица, ответственные за принятие решений, должны понимать, **какие способности** необходимы для **проектирования экосистем**, реализации новых **потоков создания ценности** и оценки рисков.

Бизнес-экосистемы не возникают сами по себе. Участники в такой системе **не объединяются автоматически** и не начинают **активно сотрудничать**. Реальность такова, что **необходимо четко определить ваших потенциальных партнеров по экосистеме, их роли** в системе и полезные **навыки** и понять, как будет решаться вопрос **любого возможного конкурентного сотрудничества**.



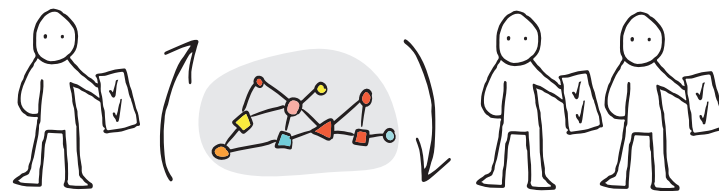
Почему дизайн-мышление для роста бизнеса и способность мыслить категориями бизнес-экосистем становятся все более важными

Эпоха бизнес-экосистем расширяет традиционный взгляд на бизнес-модели и рост. К 2030 году более 30 % мирового дохода будет получено в бизнес-экосистемах. Азия, в частности, может сыграть здесь ведущую роль благодаря своей приверженности цифровым бизнес-моделям. Различные исследования показывают, что помимо уже известных суперплатформ формируются новые экосистемы, вносящие существенный вклад в это развитие. От 15 до 20 доминирующих бизнес-экосистем, вероятно, будут задавать темп во всем мире. Уже сегодня можно заметить, что проектирование бизнес-экосистемы играет особенно важную роль среди динамично развивающихся компаний из списка S&P 500. К ним относятся Alphabet, Amazon, Apple, Microsoft, Alibaba и Tencent. Будут сформированы многочисленные национальные и местные экосистемы с уникальным ценностным предложением в определенных нишевых сегментах рынка или регионах.

Модели, процедуры и образы мышления, описанные в данной книге, появились в результате моей работы и исследований в области дизайн-мышления за последние два десятилетия. Мне посчастливилось плодотворно поработать в сфере управления инновациями и технологиями, динамики высокотехнологичных кластеров и проектирования бизнес-экосистем.

В частности, я смог получить глубокое представление о проектах по поиску ресурсов, наблюдать за эволюцией информационных экосистем и руководить инициативами, которые помогли достичь новых измерений в сквозной автоматизации с помощью новых ключевых технологий и децентрализованных экосистем.

В своей повседневной работе в качестве эксперта по решению сложных задач я сознательно применяю дизайн-мышление для роста бизнеса. Находясь в роли создателя бизнес-процессов и экосистем, я выработал определенное видение, которое помогает мне решать сложные задачи, исходя из потребностей клиентов. Поскольку бизнес-экосистемы обычно являются крайне сложными, я также использую системное мышление для формирования подотраслей и контроля возможных рисков путем реализации минимально жизнеспособной экосистемы. Данный образ мышления и способ валидации хорошо известны из мира бережливых стартапов и реализации минимально жизнеспособных продуктов.



**МИНИМАЛЬНО
ЖИЗНЕСПОСОБНАЯ
ЭКОСИСТЕМА**



Таким образом, дизайн-мышление, системное мышление, бережливый стартап, проектирование бизнес-экосистем и методология масштабирования составляют основу дизайн-мышления для роста бизнеса, описанную в данной книге. Мне удалось применить и многократно улучшить процедурную модель для всех вышеперечисленных аспектов в многочисленных проектах.

В моей деятельности в качестве директора по инновациям, руководителя лаборатории инноваций в одной из компаний «Большой четверки», а также в моей текущей работе в области консультирования применение проектирования бизнес-экосистем является одним из ключевых подходов к межотраслевой трансформации клиентов в банковском, страховом, фармацевтическом, технологическом и промышленном секторах. Многие из этих компаний стремятся спроектировать, инициализировать или организовать экосистему. Более того, я поддерживаю связь со множеством участников, которые стремятся принять на себя новую роль в существующих системах или расширить свои возможности, со временем став значимыми участниками какой-либо бизнес-экосистемы.

Наша книга, в которой описан образ мышления, нацеленный на применение дизайн-мышления для роста бизнеса и, в частности, процедурная модель для проектирования бизнес-экосистем, послужит ориентиром для читателей, являющихся членами команд по проектированию экосистем или участниками экосистем. Она также показывает, какие аспекты следует выделять в процессе и какие факторы приводят к успеху. Кроме того, одна из целей книги — помочь понять, что такие системы являются динамическими структурами и постоянно развиваются. Вот почему, говоря о возможностях, рыночных ролях и ценностных предложениях, необходимо постоянное переосмысление и адаптация к меняющимся условиям, чтобы ваша компания и другие участники системы могли создать ценность для клиента.

Описанный подход к стимулированию роста бизнеса не ограничен жесткими рамками. Глубина и широта его применения различны для каждого проекта и должны быть соответствующим образом адаптированы. Поэтому для курирования сложных проектов рекомендуется назначать опытного специалиста, который будет координировать проект, обладать необходимым методическим опытом и контролировать соответствующих участников системы.

Я приветствую обратную связь, касающуюся применения дизайн-мышления для роста бизнеса, и желаю вам больших успехов в изучении новых форм сотрудничества, потоков создания ценности, бизнес-моделей, рыночных ролей и в развитии соответствующих навыков и возможностей.

Михаэль Леврик

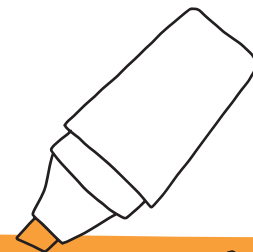


Я приветствую прямую обратную связь о книге и всегда готов к диалогу о дизайн-мышлении для роста бизнеса.

www.linkedin.com/in/michael-lewrick

Сайт www.linkedin.com заблокирован на территории РФ, но не запрещен.

По
существо!



Дизайн-мышление для роста бизнеса — это реализация новых уникальных предложений для клиентов, предоставляемых различными участниками экосистемы.

ПРИМЕНЯЙТЕ РАЗЛИЧНЫЕ ТИПЫ МЫШЛЕНИЯ...

которые позволяют вам сочетать дизайн-мышление и системное мышление для создания масштабируемых предложений, от формулировки проблемы до минимально жизнеспособного продукта/экосистемы.

ОБРАЩАЙТЕСЬ К ПОКА НЕИЗВЕСТНЫМ ВОЗМОЖНОСТЯМ РЫНКА...

которые исследуются исходя из потребностей клиентов и разрабатываются совместно с другими участниками путем сотворчества.

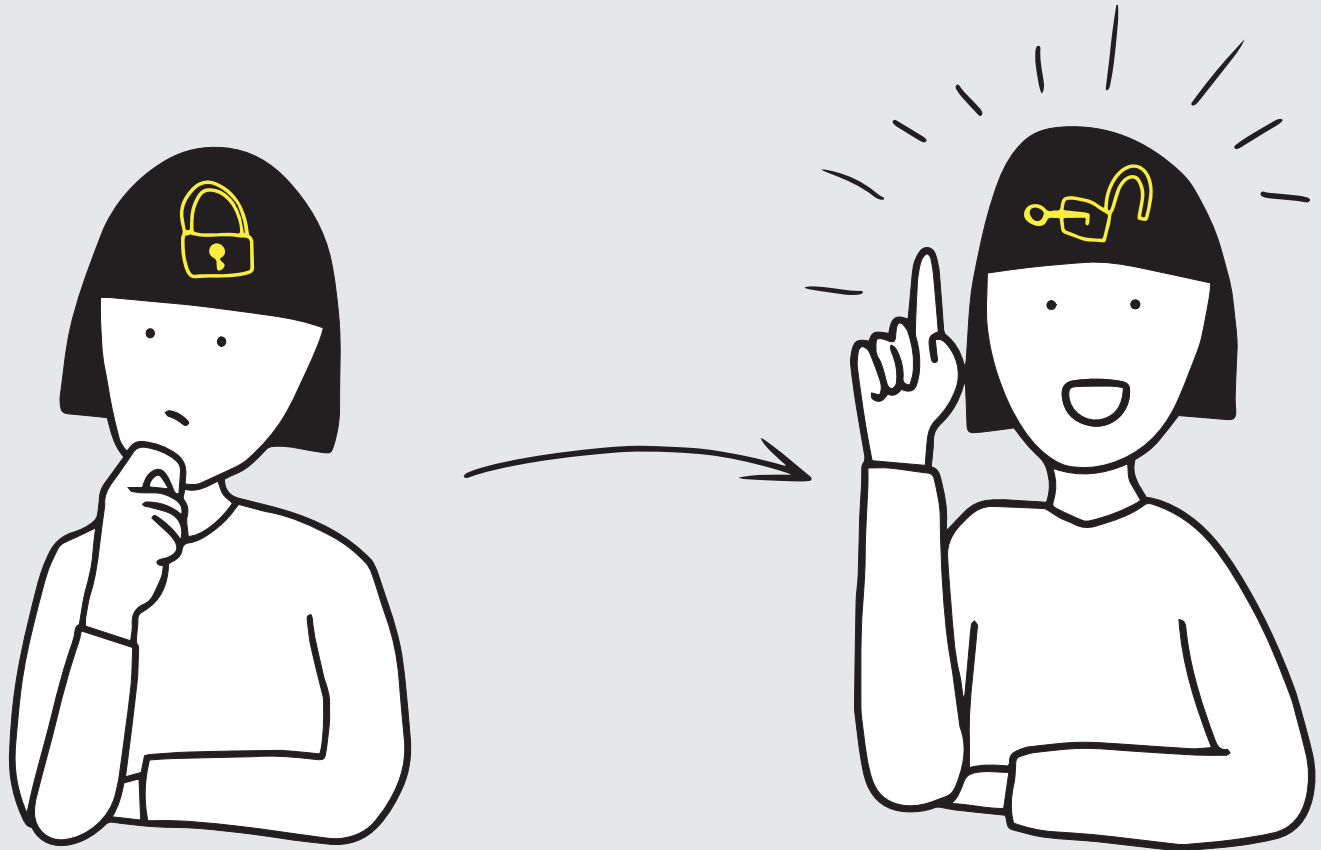
ОСВОЙТЕ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ...

которое ускоряет работу с итерациями и экспериментами и ставит во главу угла функциональность и опыт клиента.

СТРЕМИТЕСЬ РЕАЛИЗОВАТЬ СТРАТЕГИЮ «ЧЕРНЫЙ ОКЕАН»...

которая является лучшей основой для претворения в жизнь ценностного предложения и мешает предложениям конкурентов соперничать с вашим предложением.

ДЕСЯТЬ СДВИГОВ В МЫШЛЕНИИ ДЛЯ РОСТА БИЗНЕСА



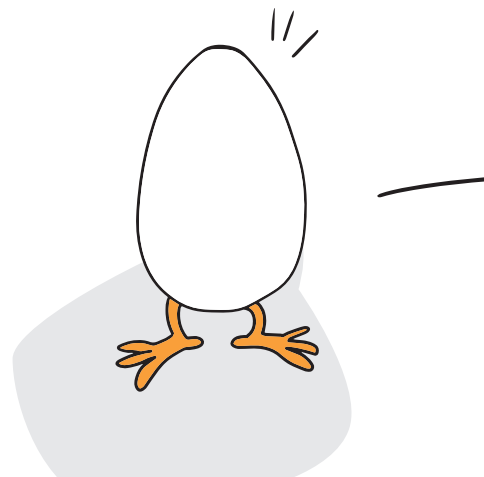
Сдвиги в мышлении:

10 сдвигов в мышлении помогут быстро уловить суть

Дизайн-мышление для роста бизнеса и связанное с ним проектирование бизнес-экосистем основаны на смене парадигмы при создании бизнес-моделей и моделировании роста. Залог смены парадигмы — 10 сдвигов в мышлении, которые являются основой для этой книги и фундаментом для проектирования успешных бизнес-экосистем.

Компании, которые претерпели цифровую трансформацию и, как следствие, существенные перемены, находятся в лучшем положении, поскольку их сотрудники уже испытали ряд тех или иных сдвигов в мышлении. Однако реальная практика показывает, что команды, созданные для разработки стратегии или проектирования экосистемы, снова и снова возвращаются к старому образу мышления. Так обычно происходит, когда они начинают выдвигать идеи о бизнес-экосистеме. К сожалению, очень часто обсуждения сворачивают в сторону собственной компании, ее продуктов и услуг, а не фокусируются на клиентах с их текущими и потенциальными потребностями (**сдвиг в мышлении № 1**). Если дело приобретает плохой оборот, клиент становится всего лишь одним из многих участников в системе, а не занимает в ней центральное место. Аналогичная ситуация возникает при разработке первоначальных решений и прототипов экосистем. Разработка прототипов, минимально жизнеспособного продукта и минимально жизнеспособной экосистемы — это итеративный процесс, целью которого является получить оценку качества минимально жизнеспособного продукта от потенциальных клиентов. К тому же потенциальные участники системы должны суметь мгновенно и без усилий оценить минимально жизнеспособную экосистему и связанное с ней ценностное предложение. В отличие от линейной процедуры, итеративный процесс позволяет постепенно улучшать прототипы, отказываться от них или продолжать разработку (**сдвиг в мышлении № 2**).

При проектировании бизнес-экосистем важно не упускать из виду других участников и их сильные стороны. Традиционные виды анализа помогают лишь в определенной степени, поскольку наша задача состоит не в том, чтобы узнать больше информации о конкурентах, а в том, чтобы создать симбиоз между участниками. Совместная работа различных участников системы является основой для реализации уникальных ценностных предложений и инноваций (**сдвиг в мышлении № 3**). Поскольку бизнес-экосистемы подвержены неизбежным изменениям, а участники системы непрерывно развиваются, совместная эволюция с другими компаниями является естественным процессом. Любой, кто цепляется за существующие структуры и привычный способ думать, не добьется успеха ни в краткосрочной, ни в долгосрочной перспективе (**сдвиг в мышлении № 4**). Если раньше, чтобы вывести свое ценностное предложение на рынок, компании использовали исключительно собственные ключевые компетенции и возможности, в бизнес-экосистемах уникальное ценностное предложение создается за счет возможностей и экспертных знаний всех участников системы (**сдвиг в мышлении № 5**).



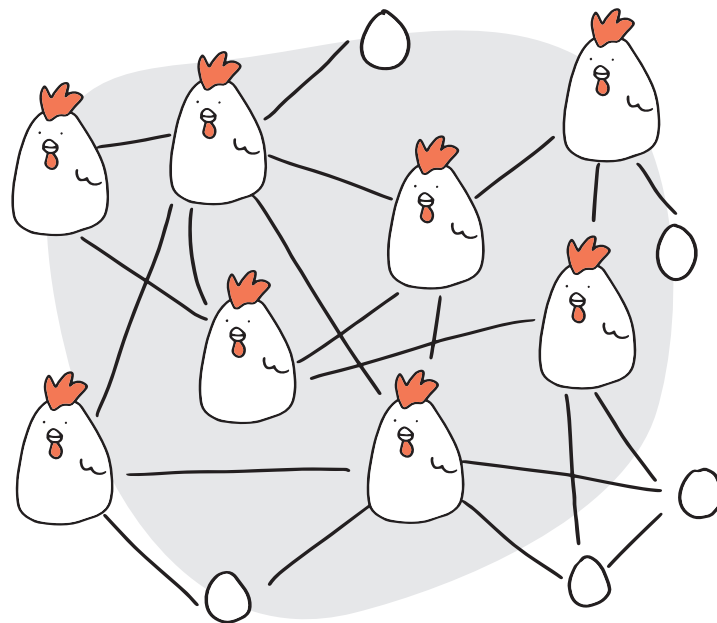
Кроме того, необходимо признать, что сетевые структуры имеют определенный уровень сложности. Следует облегчить понимание этих структур для клиентов, которые хотят, чтобы их обслуживали определенным образом. Вместо разорванных связей и нарушенной коммуникации проектирование бизнес-экосистемы требует группового мышления (**сдвиг в мышлении № 6**). Инициаторы бизнес-экосистем должны разбираться в потоках создания ценности и взаимодействиях внутри сетевых структур. Это означает: не изолированные финансовые потоки, а сотрудничество и совместные потоки создания ценности (**сдвиг в мышлении № 7**). Соответствующие бизнес-модели необходимо рассматривать по-новому. Не следует концентрироваться исключительно на собственной, крайне важно умение охватить взглядом все бизнес-модели. Наряду с бизнес-моделью экосистемы инициатор или организатор должен также определить потенциальные бизнес-модели других участников системы и сделать их привлекательными (**сдвиг в мыш-**

**УХ ТЫ!
СМЕНА ПАРАДИГМЫ!**



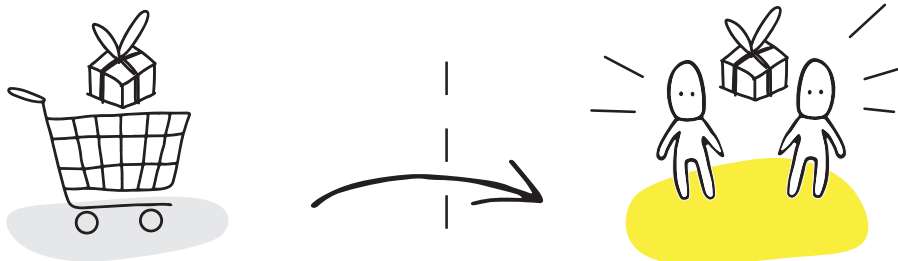
лении № 8). Цель хорошо продуманных бизнес-экосистем — проникнуть на рынок и добиться на нем доминирующего положения. Данный подход выходит за рамки стратегии стопроцентной дифференциации и называется стратегия «черный океан» (**сдвиг в мышлении № 9**). В конце концов, бизнес-экосистема с ее участниками превосходит другие системы и компании благодаря своей структуре. Чтобы такие системы стремительно росли в долгосрочной перспективе, требуется тщательно разработанная структура управления, а также компетентные руководители, которые не командуют и контролируют, но координируют и вдохновляют (**сдвиг в мышлении № 10**).

Десять сдвигов в мышлении будут подробно описаны на следующих страницах. Они являются отличным фундаментом принципов проектирования, которыми необходимо руководствоваться, чтобы дизайн-мышление для роста бизнеса могло послужить прочной основой достижения успеха.



1

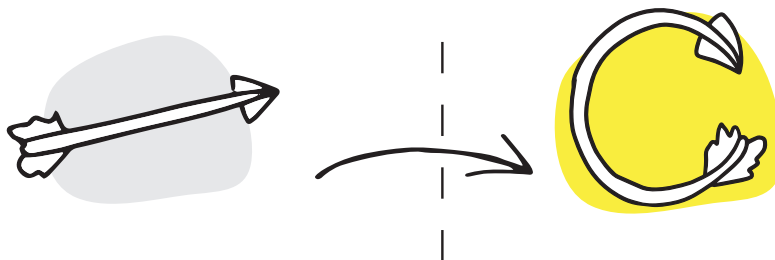
Сдвиг: от ориентации на продукт/компанию к ориентации на клиента



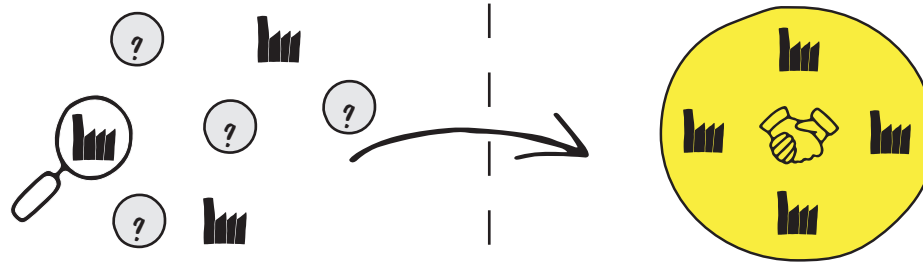
Основное внимание должно уделяться не собственной компании, продукту или услуге, которые вы предоставляете, а клиентам с их текущими и потенциальными потребностями и задачами, которые они перед собой ставят.

2

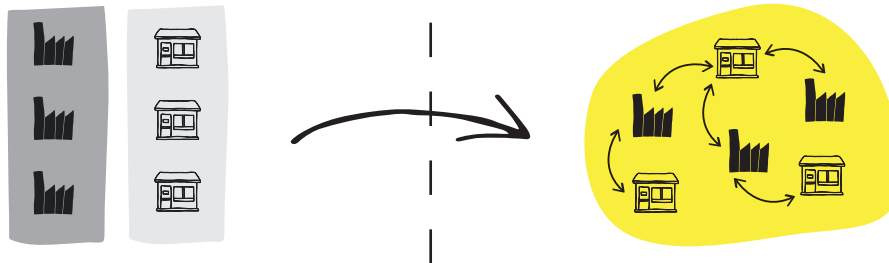
Сдвиг: от линейного процесса к итеративному процессу



Вся процедура является итеративной, т. е. от изучения потребностей клиента до создания первоначальных прототипов и минимально жизнеспособных продуктов до начального функционирования системы в рамках минимально жизнеспособной экосистемы.

3**Сдвиг: от анализа к симбиозу**

Традиционные процедурные модели определения стратегии обычно ограничиваются тем, что предлагают существующие шаблоны мышления об отраслях, секторах и конкурентах. В бизнес-экосистемах, спроектированных надлежащим образом, другие участники из иных секторов, включая конкурентов, воспринимаются как партнеры, незаменимые для предоставления клиентам уникального ценностного предложения.

4**Сдвиг: от существования по отдельности к коэволюции**

Мышление товарными категориями, традиционное сегментирование рынка и основные области специализации заменяются последовательной совместной эволюцией внутри бизнес-экосистемы, позволяющей участникам сосуществовать на новых рынках, в одних регионах и клиентских сегментах.