

## Глава 1

### **Предпосылки инноваций**

Все руководители интуитивно догадываются: сложно подчинить силу инноваций своей воле, и эти догадки подтверждаются масштабными исследованиями. Большая часть идей не воплощается никогда. Успешные некогда компании терпят крах. Крупные компании, которым удается выжить, показывают слабые результаты. Конгломераты, проводящие диверсификацию в погоне за прибылью, в итоге стоят меньше суммы своих составляющих.

Главный посыл этой книги таков: воздействию этих трендов можно сопротивляться. Действуя надлежащим образом, компании могут избрать иной подход, который позволит им неоднократно добиваться роста.

Пытаясь реализовать описанные в этой книге идеи, компании, как правило, либо тут же запускают поток инновационных инициатив, либо создают специальные группы развития, предназначенные для их разработки. Иногда подобные действия необходимы, но чаще всего поспешность приводит к разочарованиям и неудачам. Компании, которые серьезно настроены на развитие у своих сотрудников инновационных компетенций, должны убедиться, что для этого есть необходимые условия. В этой главе мы рассмотрим три критически важные предпосылки:

1. Контроль над собственными активами.
2. План развития.
3. Владение процессом распределения ресурсов.

Не существует панацеи, одинаково подходящей для всех компаний, желающих развивать инновационное направление. Но соблюдение трех перечисленных условий увеличит шансы на реализацию инновационного потенциала компании.

#### **1. Контроль над собственными активами**

Один из наших знакомых топ-менеджеров управляет многомиллиардным подразделением много-многомиллиардной компании. В рамках своего подразделения он запустил целый ряд успешных подрывных проектов. Компания направляет его в качестве консультанта в другие подразделения, стремящиеся добиться подрывного роста. И что же он советует в первую очередь? «Лучше не пытайтесь создавать подрывной бизнес».

Этот нелогичный на первый взгляд совет призван напомнить аудитории, что в первую очередь нужно ответить самим себе на вопрос, есть ли у конкретного подразделения «право» работать с инновациями. Топ-менеджер убежден, что полный контроль над

основным бизнесом — обязательное условие для инноваций. Если основной бизнес не контролируется полностью, он почти всегда — что логично — будет забирать время и внимание, которые стоило бы направить на новые проекты.

Давайте рассмотрим пример компании Delta. Когда в 2005 г. ситуация с ее основным бизнесом резко ухудшилась, компания объединила свою бюджетную авиалинию Song с основным бизнесом и продала растущий региональный филиал Atlantic Southeast Airlines, чтобы получить остро необходимые на тот момент денежные средства. К сожалению, основной бизнес оказался недостаточно стабильным, чтобы поддержать развитие перспективных инициатив.

Чтобы понять, в какой степени вы контролируете основной бизнес, недостаточно просто взглянуть на общие показатели роста. Для начала можно сравнить ваш годовой доход за несколько лет и показатели роста прибыли со средними по отрасли. Если вы не дотягиваете хотя бы до средних значений — это первый признак недостаточного контроля. Вы ничего не сможете поделать, если в упадке находится вся отрасль, но вы можете справляться с ситуацией хотя бы не хуже конкурентов.

Стараясь обрести контроль над основным бизнесом, вы можете принять решение об отказе от некоторых неэффективных активов. Умение продавать не самые эффективные начинания критически важно для компаний, которые стремятся к росту. Как отметил Ричард Фостер в своей книге «Созидательное разрушение»<sup>[5]</sup>, вышедшей в 2001 г., компании, стремящиеся преуспеть на рынке, должны развиваться с его скоростью, не теряя при этом контроль над своей основной деятельностью. В частности, Фостер доказывает, что компаниям нужно развивать способность создавать новые растущие проекты, управлять уже имеющимися подразделениями и продавать убыточные предприятия.

Один из широко известных примеров отказа от имеющихся проектов ради раскрытия инновационного потенциала можно найти в истории компании Intel. В начале 1980-х Intel тратила миллиарды долларов на исследование и развитие сферы динамической памяти с произвольным доступом (DRAM). Однако этот товар приносил лишь незначительную часть общей прибыли компании, тогда как главным источником прибыли были микропроцессоры. Intel не стремились к этому, но так уж получилось. Энди Гроув и Гордон Мур громко «уволнили себя» с должностей генеральных директоров отдела DRAM и «устроились» на аналогичные места в отделе микропроцессоров. Избавившись от второстепенной отрасли, они подготовили площадку для феноменального роста, который пережила компания за следующие двадцать лет.

Аналогичная ситуация сложилась у Duracell после того, как в 1988-м за \$1,8 млрд ее приобрела компания — лидер среди портфельных инвесторов, Kohlberg Kravis Roberts (KKR). KKR помогла Duracell распродать недостаточно эффективные подразделения и укрепить производства. Как только основной бизнес окреп, Duracell диверсифицировалась и создала новые товарные линейки. В результате, после долгих лет стагнации или отсутствия роста, в период с 1989 по 1995 г. поток прибыли наконец начал расти на 15% в год. Компания ввела многочисленные инновации, среди которых были электрические аккумуляторы и наборы батареек, — и по праву заняла место лидера рынка. В 1991-м компания вышла на фондовый рынок, и в 1996-м за \$2,8 млрд перешла в собственность Gillette. С учетом прибыли с операций рентабельность инвестиций KKR составила порядка 40%. Как отмечает Фостер, «Duracell пришлось разрушать, чтобы создавать».

Подрывные концепции, описанные в следующих трех главах, помогут выявить активы, от которых стоит избавиться. Так что, когда вы убедитесь, что у вас есть активы, способные стать лучшей базой для привлечения непотребителей (глава 2); что вы уже производите товары слишком высокого качества или близки к этому (глава 3); что у вас

есть активы, которые могут помочь потребителям решить важные задачи (глава 4), — подумайте, не пришло ли время продать не самые эффективные части бизнеса.

## 2. Разработка плана роста

Как только вы обретете контроль над основными операциями, можно будет перейти к следующей задаче — разработке плана дальнейшего роста. Создание убедительного плана включает в себя оценку целевых результатов инновационной деятельности организации, разработку целевого инновационного портфеля, создание «расписания» инноваций, определение целей и границ инноваций, а также определение областей роста.

### Рассчитываем разрыв в росте

Создать план действий будет сложно, если вы не сформулируете, какого именно результата хотите достичь. Любая компания вначале должна разобраться: каков же разрыв между поставленными в области развития целями и реальным потенциалом системы снабжения инноваций.

Во-первых, нужно сказать, каков желаемый результат ваших инноваций и в каких областях вы рассчитываете достичь роста. В общем можно сказать, что рост возникает в результате согласованных попыток или приобретений, расширяющих основной бизнес, что он предполагает выход на смежные рынки или инициирует запуск совершенно новых направлений. Компаниям нужно примерно представлять себе финансовые цели и объемы роста, которых они хотели бы достичь в каждой из категорий.

Во-вторых, нужно оценить потенциал системы снабжения инноваций в каждой из категорий, двигаясь снизу вверх. Проведя такой анализ, вы сможете оценить разрыв между тем, чего вы хотели бы достичь, и тем, чего вы добьетесь согласно собственным прогнозам. В этих прогнозах обязательно учитывайте риски, связанные с изменчивыми стратегиями роста.

Рассчитать разрыв в росте — задача не из простых (несколько подсказок вы найдете в инструменте 1.1). Для этого нужно выдвинуть множество предположений, большая часть которых наверняка окажется неверной. Однако с помощью этого упражнения полезно определить хотя бы общее направление дальнейшей деятельности. Вас сразу должно насторожить, если для успеха вашего плана необходимо, чтобы все инновационные проекты достигли запланированных результатов или даже их превзошли.

Представьте себе крупную компанию — производителя потребительских товаров. Почти месяц она посвятила подробной оценке роста, которого можно ожидать от основного бизнеса и от разрабатываемой продукции. Все были очень удивлены, когда обнаружилось, что даже при самом оптимистичном сценарии компании нужно придумать, как заработать на новых направлениях еще почти \$1 млрд, чтобы достичь своих стратегических целей на десятилетие. Руководство компании догадывалось о значении инноваций и до выполнения этого задания. Но после него инновации стали вопросом №1 в корпоративной повестке дня. Осознание реального положения вещей стимулировало стремление к инновационной деятельности, и ведущие менеджеры объединили усилия для разработки нового подхода к ней.

Продвинутые аналитические техники, которые позволяют понять распределение потенциальных результатов, дают возможность еще точнее определить разрыв в росте. Например, одна компания стоимостью \$5 млрд разработала несколько сценариев «судного дня», в которых описывались негативные варианты развития событий. Благодаря этому высшее руководство компании сформировало единое представление о том, что может произойти с ключевыми экономическими переменными согласно каждому из этих сценариев. Тогда для этого использовалась симуляционная программа

Crystal Ball, позволявшая протестировать тысячи сценариев, в каждом из которых движущие факторы менялись в случайном порядке по заранее определенному набору параметров. Такой анализ позволил компании разглядеть реальный шанс образования разрыва в \$500 млн прибыли (что составило бы 20% от всей выручки) за пять лет. Конечно же, прогнозы могли оказаться ошибочными, но осознание вероятности появления такого существенного разрыва мотивировало руководство компании к активным действиям. Плюс ко всему компания обнаружила еще одно преимущество такого подхода: оказалось, что намного проще объединить людей вокруг возможных вариантов развития событий, чем прийти к общему представлению о наиболее вероятном из возможных или просить людей высказать собственные предположения. Как только руководители компании определятся с исходными данными для занесения в симулятор, результаты станут вопросом чисто математическим. Кажется, слишком просто, — и тем не менее такой подход помог руководству компании избежать конформизма и получить намного более ясное представление о возможном разрыве в росте.

### Инструмент 1.1

Практическое задание: рассчитайте разрыв в росте

#### Пояснения

Текущий доход: доход за текущий фискальный год.

Темп роста на пять лет: прогнозируемый ежегодный темп роста существующих проектов (не включает в себя расширение бизнеса и новые инициативы).

Прогнозируемый доход от основного направления на пятый год: текущий доход  $\times (1 + \text{темп роста})^5$ .

Запланированное расширение: описание новых потребителей, регионов или каналов расширения основного бизнеса.

Прогнозируемый доход от расширения на пятый год: ожидаемый доход от расширения бизнеса.

Количество запущенных в этом году проектов: запланированное количество новых инициатив, запущенных в этом году.

Доходы/инициативы на пятый год: средний планируемый годовой доход от новых инициатив, запущенных на пятый год.

Прогнозируемая доля успешных попыток: оценка прогнозируемого успеха запущенных в определенный год инициатив.

Прогнозируемый доход от новых направлений на пятый год: количество запущенных в этом году проектов  $\times$  доход/инициативы  $\times$  доля успешных попыток.

Запланированный доход на пятый год: стратегическая цель по выручке на пятый год.

Текущие операции	Расширение бизнеса	Новые инициативы роста	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Текущий доход	Запланированное расширение	Количество запущенных					
Темп роста на пять лет		Прогнозируемый доход / инициативы на пятый год					
Прогнозируемый доход от основного бизнеса на пятый год	Прогнозируемый доход от расширения на пятый год	Прогнозируемая доля успешных попыток					
Примечания:		Примечания:	Прогнозируемый доход от новых направлений на пятый год				
		Примечания:					

Запланированный на пятый год доход \_\_\_\_\_

Прогнозируемый на пятый год доход \_\_\_\_\_

Разрыв в росте \_\_\_\_\_

*Примечание.* Это задание и другие описанные в этой книге инструменты доступны на сайте [www.innosight.com](http://www.innosight.com).

### Планируем сбалансированный инновационный портфель

Анализ разрыва в росте часто указывает на несбалансированный инновационный портфель. Все хорошие инвесторы понимают, насколько важно приводить свой портфель в соответствие с инвестиционными задачами. Если вы выберете агрессивную стратегию роста, вы можете направить 50% инвестиционного бюджета на акции небольших и средних компаний, 40% — на акции крупных компаний и 10% — на облигации. В любом конкретном году портфель может потерять деньги, но в долгосрочной перспективе вас, скорее всего, будет ждать заметный рост. Если вы хотите меньше рисковать, можно составить портфель, в котором будет 50% акций крупных компаний, 30% облигаций и 20% наличных средств. И хотя прибыль в таком случае может оказаться ниже, снизятся и связанные с потерей денег риски.

Компаниям также нужно внимательно подбирать проекты, которые планируется реализовать для достижения целевого роста. Организации, тщательно анализирующие собственный инновационный портфель, часто обнаруживают, что их инвестиционная политика не соответствует заявленной стратегии развития. Большая часть инвестиций нередко сосредоточена на улучшениях основного бизнеса, а рискованная инициатива может быть всего одна, да и та практически обречена на провал. И хотя такой подход кажется «безопасным», портфельная теория гласит, что именно диверсификация позволяет снизить инвестиционные риски.

Постарайтесь найти баланс между дополнительными улучшениями, которые нужны для поддержания основного бизнеса на уровне; логичным расширением, которое поможет достичь поставленных перед основным бизнесом целей; и совершенно новыми, оригинальными инициативами и проектами. Результаты анализа разрыва в росте должны помочь вам определиться с тем, какие направления инвестирования наиболее актуальны именно для вашей компании.

Важно также отметить, что достичь одинакового баланса во всех подразделениях крупной компании вряд ли удастся. Для этого различным подразделениям могут потребоваться значительно отличающиеся по объему вложения.

## Создаем расписание инноваций

Инновационный портфель помогает составить «расписание» — полезный инструмент, позволяющий управлять проектами, реализацией которых компания занимается в любой конкретный момент.

Понятие расписания появилось в Гарвардской школе бизнеса в кейсе, посвященном Medtronic. Эта расположенная в Миннесоте компания — производитель медицинского оборудования по большому счету создала рынок кардиостимуляторов.

На протяжении 1970-х и до начала 1980-х гг. компания, как и вся индустрия медицинских приборов, росла и развивалась. Стараясь уйти от бюрократии в самой Medtronic, некоторые менеджеры покинули компанию и основали собственные, менее крупные и более гибкие предприятия, которые могли быстрее выводить на рынок конкурирующие продукты. В то же время разработка новых продуктов в Medtronic очень сильно замедлилась.

Одна и та же проблема возникала снова и снова: новый продукт был уже готов к запуску, как вдруг — о нет! — конкурент с более узкой специализацией опережал компанию с аналогичным продуктом. В него, помимо всего прочего, были встроены функции, которых продукт Medtronic не предлагал. Тогда отдел продаж начинал протестовать: «Нельзя запускать наш продукт без этой функции. Давайте сделаем шаг назад и пересмотрим свой подход к его разработке».

Когда обновленный продукт, наконец, оказывался готов к выходу на рынок, будто бы из ниоткуда вдруг появлялись другие конкуренты и продукты с расширенным набором характеристик. Отдел продаж снова тормозил выпуск продукта до тех пор, пока разработчики не сделают его конкурентоспособным.

В итоге в течение почти десяти лет Medtronic не выпускала существенно новых товаров на рынок кардиостимуляторов, хотя агрессивно инвестировала в эту область. Доля рынка компании сократилась с 70 до 30%.

Чтобы справиться с возникшими трудностями и изменить процесс разработки продуктов, Medtronic наняла нового исполнительного директора. Среди прочих важных изменений этот руководитель ввел расписание инноваций, в котором четко определялись временные рамки для разработки каждой линии товаров на следующие десять лет. В расписании оговаривалось время начала разработки каждого продукта и дата, когда компании нужно было запустить его первое поколение на рынок. Medtronic следила за тем, чтобы на организацию этих процессов выделялось достаточно средств и все продукты выпускались вовремя.

В расписании не пояснялось, какими конкретно будут инновационные продукты. Однако типы инноваций там выделялись. Каждые несколько лет Medtronic нужно было запускать масштабную новую платформу, вслед за которой должно было идти расширение ассортимента и производных продуктов.

Расписание внесло ясность в работу организации в целом. Теперь каждый знал конкретный день, когда компания должна начать разработку новой платформы или продукта для расширения ассортимента. Руководители знали, что за шесть месяцев до установленной даты им нужно подготовить контрактную книгу, в которой будет указано, что включить в новую платформу, потому что продукты не могли попасть в разработку до тех пор, пока существовала технологическая неопределенность. Таким образом идеи, которые в определенный момент времени невозможно было бы реализовать, быстро отбрасывались.

Особенно разительным образом это повлияло на отдел продаж. Когда конкуренты представляли продукт с новыми характеристиками и менеджеры по продажам начинали жаловаться, высшее руководство отвечало: «Поезд ушел. Но это не страшно.

Скоро подойдет следующий. Мы запишем эту идею на стикер и приклеим ее к нашему расписанию. И обязательно вспомним про нее в нужный момент».

Теперь Medtronic выпускала продукты в нужном темпе, и положение конкурентов пошатнулось. Они столкнулись с теми же проблемами, которые раньше мешали Medtronic. Доля рынка компании снова выросла до 60%.

Расписание инноваций помогает компаниям избежать проблемы, которая загнала в тупик Medtronic, — недостаточной концентрации из-за того, что слишком большое количество проектов реализуется одновременно и плохо контролируется. Такое расписание позволяет управлять ресурсами и начинать работу над новыми проектами достаточно рано, чтобы те дали нужный результат в нужное время.

Расписание, в котором учитываются сразу несколько поколений продукта, позволяет компаниям достигать поставленных целей роста. Если руководство действительно осознаёт ожидаемый размер, прогнозируемую долю успешных попыток и объем ресурсов, требующихся для каждого инновационного «поезда», который должен по расписанию покинуть их станцию, оно сможет точно определять количество инициатив, которые потребуются разрабатывать для достижения поставленных перед компанией целей.

Не забывайте, что, несмотря на наши старания, инновации до сих пор остаются явлением рискованным и непредсказуемым. Хороший способ оценить, что нужно внести в расписание, — внимательно проанализировать инновационные проекты, которые реализовывала ваша компания в прошлом. Многие организации с удивлением обнаруживают, что доля неудачных опытов значительно выше, чем они полагали, то есть им нужно либо запускать больше инициатив, либо искать способы повысить долю успешных инновационных проектов. И хотя мы уверены, что применение описанного в этой книге инструментария поможет снизить процент неудач, при составлении такого расписания инноваций компаниям все равно нельзя забывать об их непредсказуемой природе.

### **Ставим цели и определяем границы**

Многие компании считают, что инновации всегда хаотичны. Если верить этой теории, компании должны стараться ничем не ограничивать инновационный процесс, и даже наоборот — поощрять менеджеров нестандартно мыслить и находить лучшие необычные решения.

В этой теории хаоса есть несколько сомнительных моментов. Так, ничем не ограниченные менеджеры могут потратить слишком много времени на погоню за идеями, которые не принесут плодов. Например, в одной из компаний, которую консультировала Innosight, команда разработчиков потратила три месяца на оценку потенциального приобретения. Фирма, которую они собирались купить, следовала классической подрывной стратегии и быстро росла. Однако в конце концов компания отказалась от сделки. Почему? Целевая компания работала в сфере услуг. А наш клиент — массовый производитель недорогих потребительских товаров — в итоге решил, что работать в такой непривычной области будет слишком трудно. Проектная группа потратила огромное количество времени и усилий, следуя по пути, который, как выяснилось, вел в тупик.

С другой стороны, иногда менеджеры могут упускать хорошие идеи, ошибочно полагая, что компания на подобное не готова. В любой организации именно менеджеры среднего звена играют ключевую роль в сортировке и отборе инновационных идей. Когда высшее руководство задается вопросом «Почему хорошие идеи до нас никогда не доходят?», ответ, скорее всего, заключается в том, что менеджеры среднего звена отбрасывают идеи, которые, как им кажется, выходят за рамки доступного. Они по понятным причинам склонны отклонять то, чем на данный момент компания не занимается. Иными словами, линейные менеджеры могут

накладывая на инновационный процесс намного более строгие ограничения, чем хотелось бы высшему руководству.

И наконец, когда компаниям не хватает четкого понимания, что им хочется делать, а чего не хочется, они нередко «ставят все» на первую же отклоняющуюся от основного бизнеса идею. Один риск накладывается на другой, и в итоге шансы на успех стремятся к нулю. И хотя компаниям не стоит ограничиваться собственными представлениями об основном бизнесе, слишком сильное отклонение от основного курса тоже может оказаться опасной стратегией. Согласно исследованию Криса Зука, главы Bain & Company's Global Strategy Practice, шансы компаний на успех значительно снижаются, если они пытаются развиваться в нескольких направлениях помимо основного бизнеса компании.

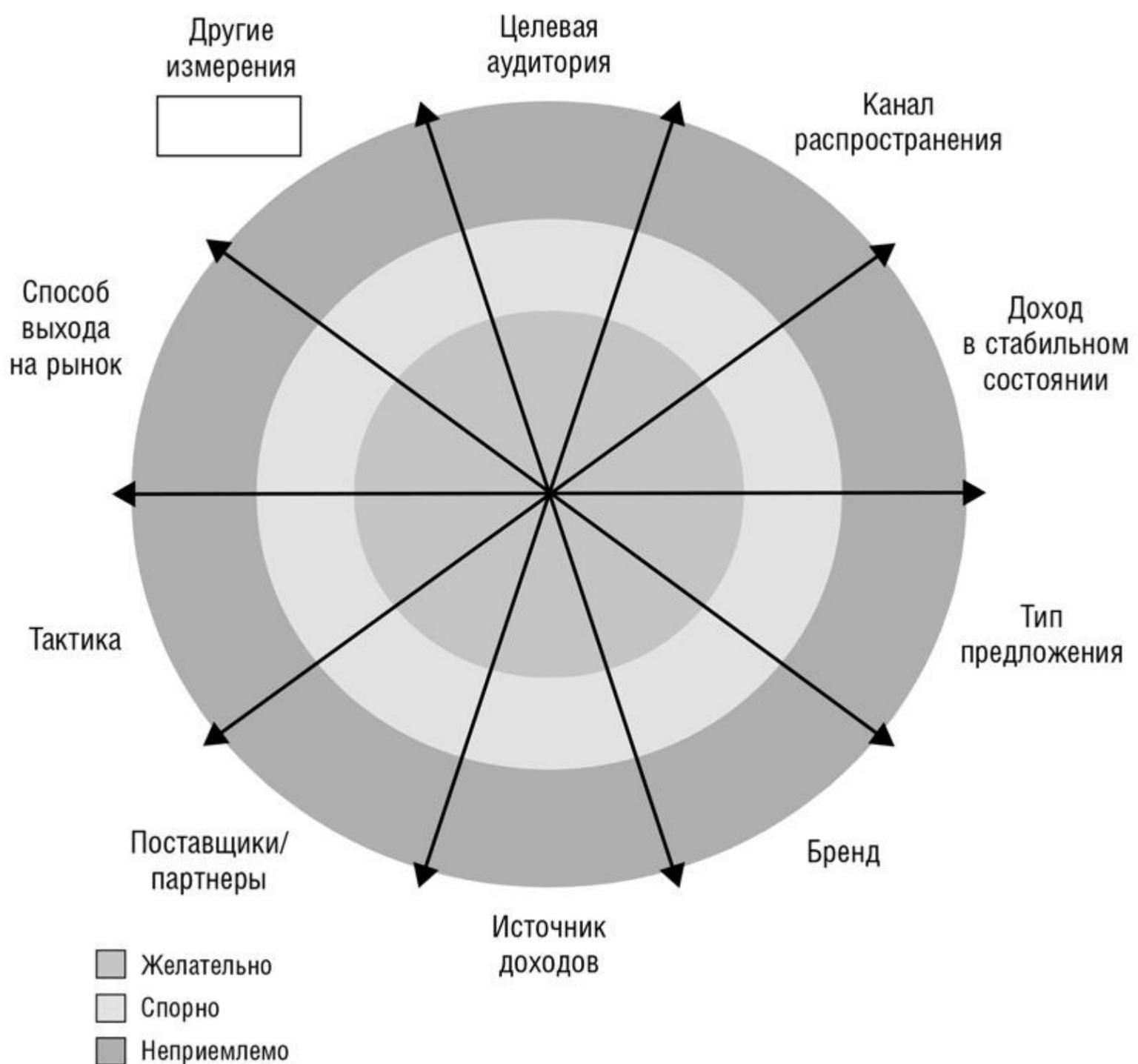
Чтобы не попасть в подобные ловушки, компаниям нужно четко определить, что позволительно в рамках их сферы деятельности, а что — нет. Для этого нужно ответить на следующие вопросы.

- На какую потребительскую группу мы можем ориентироваться? Если наша компания нацелена на потребителей, можем ли мы рассмотреть возможность продаж другим компаниям? Если наша компания нацелена на бизнес, можем ли мы начать взаимодействовать с потребителем напрямую? Если мы нацелены на работу с крупными компаниями, можем ли мы начать сотрудничество с малым бизнесом? Если мы продаем товары поставщикам услуг, можем ли мы перейти к продажам непосредственно конечным пользователям?
- Какой канал распространения мы используем? Если обычно мы работаем с розничными продажами, сможем ли мы перейти к прямым продажам? Если обычно мы пользуемся массовыми каналами, можем ли попробовать нишевые?
- Какой прибыли нам нужно добиться до стабилизации положения компании? \$100 млн? Или \$50 млн? И чем эта стабилизация будет характеризоваться?
- Какими должны быть наши доходы в стабильном состоянии? Выше наших текущих доходов? Такими же? Или, может быть, ниже?
- В чем будет заключаться наше предложение? Если обычно мы продаем товары, можем ли предложить услуги? Если обычно мы предлагаем услуги, можем ли продавать товары?
- На какие географические зоны мы можем ориентироваться? Если обычно мы запускаем продукты на местных рынках, можем ли в этот раз выйти на мировой? Если обычно мы работаем на мировом рынке, можем ли выйти на местные рынки? Стоит ли нам рассматривать крупные географические зоны — или малые?
- Какой бренд мы будем использовать? Нужно ли нам рассмотреть возможность создания нового бренда?
- Что будет приносить нам доход? Можем ли мы рассматривать новые источники доходов? Какие из них мы можем себе позволить, а какие — нет?
- К каким поставщикам и партнерам мы обратимся? Нужны ли нам новые поставщики? Можем ли мы отдать на аутсорсинг некоторые задачи, которые обычно решаем своими силами? Можем ли мы своими силами решить задачи, которые обычно отдаем на аутсорсинг?
- Какую тактику мы будем использовать? Стоит ли нам рассмотреть новые приобретения и партнерства?
- Как мы будем выходить на рынок? Нужно ли нам предварительно тестировать на рынке прототипы?

В некоторых отраслях могут приобрести особое значение отдельные измерения. Фармацевтическим компаниям может понадобиться включить в этот список вопросы о медицинской эффективности (от предполагаемых преимуществ до клинических испытаний). Представителям химической отрасли, вероятно, нужно рассмотреть влияние на экологию (например: отсутствует, допустимое, сильное). Медиакомпаниям могут захотеть учесть охват рекламы (локальный, национальный, международный). Любой компании так или иначе нужно разграничить желаемые результаты (которых она стремится добиться), спорные (о которых еще можно подумать) и неприемлемые (которые выходят за границы допустимого). С самого начала установите эти параметры, будьте готовы корректировать их по мере поступления новой информации — и можете больше не сомневаться, команда сосредоточена на правильной деятельности. На рис. 1.1 с помощью простой диаграммы наглядно показано, как определить цели и ограничения компании.

Рисунок 1.1

Цели и ограничения



### Определяем сферы роста

Последний элемент плана роста — короткий список сфер с высоким инновационным потенциалом. Выбор нескольких приоритетных сфер очень важен, потому что помогает инноваторам сосредоточить усилия уже на ранних этапах деятельности. В областях, которые не попадут в исходный список, в конце концов тоже может произойти серьезный рост, но, так или иначе, концентрация на приоритетных сферах обычно помогает.

Путь к областям неизведанных возможностей с высоким потенциалом не всегда очевиден. Его можно найти, например, рассмотрев знакомый смежный рынок, с которым вы взаимодействуете, но в котором активно не участвуете. Нас интересует рынок, который достаточно близок вашему основному бизнесу, чтобы ваши способности, активы и знания могли создать фундамент для новых проектов; но при этом он должен быть достаточно далек от основного бизнеса — ваши соперники должны удивиться, узнав, какой возможностью вы думаете воспользоваться. Например, одна индийская транспортная компания решила выйти на рынок инвалидных колясок, чтобы «под прикрытием» разрабатывать технологии для автомобилей.

Концепция непотребления, описанная в главе 2, тоже может оказаться полезным инструментом. В какой степени такие факторы, как стоимость продукта, сложность или неудобство, ограничивают потребление? Например, более 47 млн американцев не имеют медицинской страховки. У этого рынка определенно есть потенциал для подрывного роста.

Обычно именно субъективные суждения играют огромную роль в отделении потенциально плодотворных сфер от хорошо изученных, но едва ли ведущих к новым рынкам. В идеале компаниям, которые хотят выйти за пределы «обычных» возможностей, характеризующих их рынок, стоит совмещать мудрость и рассудительность высшего руководства и мнение со стороны. Важной частью этого процесса может стать посещение руководителями периферийных областей своего рынка. Например, когда в 1990-х Johnson & Johnson искала новые возможности роста, стало понятно, что в этом смысле огромный потенциал есть у Китая. Топ-менеджеры провели в Китае несколько дней, организовали ряд встреч, чтобы увидеть все собственными глазами. Это позволило им по-новому взглянуть на открывшиеся возможности.

Выбор сферы требует постоянного балансирования. Говард Стивенсон из Гарвардской школы бизнеса дает предпринимательской деятельности такое определение: погоня за возможностями вне зависимости от контролируемых ресурсов. С другой стороны, у компаний должно быть (или же они должны иметь возможность создавать) что-то наподобие права выигрывать на рынке. Чтобы выявить возможность, нужно соблюдать этот баланс, не забывая при этом, что завтрашние возможности могут кардинально отличаться от сегодняшних.

И еще один совет напоследок. То, как вы позиционируете свой бизнес сегодня, играет критическую роль в выявлении будущих возможностей роста. Более сорока лет назад профессор Гарвардской школы бизнеса Теодор Левитт упрекал компании в том, что они не всегда хорошо понимают, в каком именно бизнесе работают. В пример он приводил компании, которые полагали, что работают в железнодорожной сфере, не понимая, что на самом деле работают в транспортной сфере, и попросту упускали возможность развиваться в авиации и логистике. Компании часто думают, что их основной бизнес определяется через категорию продукта или услуги или же через их главные свойства. Но намного более точный и подробный ответ на вопрос «В какой сфере бизнеса мы работаем?» можно получить, если спросить себя, почему покупатели приобретают ваш продукт или услугу.

Посмотрим опять на Procter & Gamble. В начале 1990-х бренд определялся главным образом как фторсодержащая зубная паста в тюбике. Позиционируя себя таким образом, компания сосредоточилась исключительно на создании новых вкусов и свойств пасты, которые можно было уместить в тюбик. Однако в середине 1990-х разработчики бренда поняли, что люди покупают их продукт, чтобы иметь «здоровые зубы и красивую улыбку». Диапазон конкурентов — и новых возможностей — таким образом расширился, включив в себя средства для полоскания рта, зубную нить, электрические и обычные зубные щетки, процедуры отбеливания зубов у дантиста и

другие косметические процедуры. Если вы верно определите, для решения каких задач потребитель «нанимает» ваш продукт, вы сможете найти новые сферы роста (в главе 4 подробно описаны способы точнее сформулировать эту цель).

Можно также рассмотреть пример компании Legal Sea Foods. Эти рестораны долгое время были Меккой для поклонников морепродуктов, живущих в районе Бостона. За последние годы компания начала осваивать восточное побережье, открыв более тридцати новых точек. Если бы вы спросили у посетителя Legal Sea Foods, в какой сфере бизнеса работает компания, вам бы, скорее всего, ответили, что это «сеть ресторанов».

Однако руководители компании считают, что они занимаются торговлей морепродуктами. Рестораны для Legal — всего лишь основной канал распределения. Такое позиционирование помогает компании находить новые возможности и идеи для экспансии, а не просто открывать новые рестораны. Она готова продавать продукты со своим брендом в супермаркетах или поставлять их на европейские рынки.

### **3. Наладить процесс распределения ресурсов**

В сердце дилеммы инноватора находится распределение ресурсов — расплывчатый, сложный процесс, вплетенный в работу крупных компаний. Овладеть им сложно, но для достижения успеха крайне важно.

Самое главное, что могут сделать компании, которые стремятся наладить процесс распределения ресурсов, — создать пул денежных ресурсов и персонала для инициатив развития. В конце концов, бессмысленно говорить, что ваш инновационный портфель сбалансирован. Вам нужно распределять ресурсы в соответствии с различными типами инноваций. Помните, что ваша стратегия не должна диктовать вам, как распределять ресурсы, — скорее наоборот. Иными словами, то, как вы распоряжаетесь деньгами и временем, отражает ваши приоритеты. Утверждать, что инновации важны для вас, бессмысленно, если ваша организация и вы лично не тратите на них требуемые ресурсы.

Создание и жесткая защита отдельных пулов ресурсов критически важны. Компании, которые складывают все свои инновационные ресурсы в одну корзину, обычно обнаруживают, что в итоге менее рискованные (и не слишком прибыльные) проекты, связанные с основным бизнесом, вытесняют рискованные инвестиции с высоким потенциалом развития компании.

#### **Сколько нужно ресурсов?**

Описанный выше анализ, который помогает сформулировать план роста, включает в себя определение количества ресурсов, подлежащих распределению по требующимся для роста направлениям. Также в решении задачи распределения ресурсов помогут следующие четыре фактора:

- Темп роста основного бизнеса. Снижение темпа роста говорит о том, что компании нужно увеличить количество ресурсов, направленных на новые инициативы.
- Изменение конкурентной активности основного бизнеса. Когда конкуренция в основном бизнесе растет (или компания замечает знаки, сигнализирующие о том, что это произойдет в будущем), нужно направить больше ресурсов на новые инициативы, особенно если основной бизнес устойчив.
- Компетентность компании в области создания новых проектов. Если раньше компании никогда не удавалось создавать успешные инновационные проекты, ей стоит направлять на подобные инициативы больше ресурсов, потому что она неизбежно допустит больше ошибок, действуя на незнакомой территории.