

- Если вы зашли в тупик, попробуйте переоценить старые идеи, проделайте упражнение на выявление функционально пересекающихся областей, запустите инновационный конкурс в рамках компании.

## Практические упражнения

- Создайте карту характеристик, которая поможет сравнить ваши основные решения с предложениями конкурентов. Как выглядело бы зеркальное отражение вашего решения?
- Оцените последние подрывные разработки в вашей отрасли и смежных с ней областях. Сформулируйте в одном предложении, почему эти разработки оказались подрывными.
- Вспомните идеи, от которых ваша компания отказалась за последние пять лет. Можно ли снова рассмотреть какие-то из них?

## Подсказки и советы

- Подрывные инновации — это не просто новые продукты и услуги. Инновации бизнес-моделей — недооцененный способ достижения быстрого роста.
- Используйте простые инструменты вроде Idea Résumé, чтобы стимулировать поиск новых идей.
- Подойдите к придумыванию идей с позиции предпринимателя. Если бы у вас не было опыта и привычек, которые сформировались в этой компании, какую стратегию для создания и захвата нового рынка вы бы использовали?
- Помните, что идеи редко возникают в голове инноватора в готовом виде; применяйте подрывные принципы, чтобы сформулировать стратегию и максимально увеличить ее шансы на успех.
- Рассмотрите возможности заключения партнерских соглашений. С какими компаниями вы могли бы работать вместе или какие могли бы приобрести, чтобы разработать подрывные технологии?

## Глава 6

### Оценка стратегии на соответствие подрывной модели

Проектные команды, которым поручена разработка новых стратегий роста, часто пребывают в иллюзии, думая, что понимают свой целевой рынок. Причиной тому их опыт работы над расширением линейки товаров и другими постепенными инновациями — тогда менеджерам проектов нужно было составлять экономические основания проектов, прежде чем запускать их. Однако новый рост едва ли не по определению требует от компаний вторжения на территории, которые им пока не до конца понятны. Оценивая подход по определенной схеме, а не ориентируясь по привычным нормативам, компании быстрее выявят его сильные и слабые стороны. И что еще важнее, они смогут найти вопросы, ответы на которые помогут оценить реальный потенциал проекта. В этой главе мы подробно объясним, как оценить степень соответствия вашей стратегии общей схеме успешных инноваций. Сначала мы расскажем, как составить перечень требований непосредственно для вашей компании, а после изложим основные принципы его использования для оценки выбранной стратегии.

Вне зависимости от того, какой вы предпочтете подход, не забывайте: для анализа модели зачастую важен не результат как таковой, но понимание, которое неизменно

возникает в результате анализа по определенной схеме. Мы не предлагаем компаниям использовать этот анализ исключительно как инструмент для принятия решений: в области подрывных инноваций все еще слишком много неясностей и неопределенности. Анализ модели стоит воспринимать как еще один источник информации для стратегических обсуждений и принятия решений в отношении потенциальных возможностей развития.

## **Создание перечня требований**

Анализ более чем сотни известных подрывных инноваций и работа с десятками компаний, планировавших создание инновационных направлений, позволили нам выделить несколько ключевых элементов, которые присутствуют во всех успешных бизнес-проектах. В табл. 6.1 описаны двенадцать элементов, которые по результатам исследований Кристенсена и практической работы Innosight можно назвать обязательными для создания успешной стратегии развития компании. Первые девять из них универсальны; последние три относятся к закрепившимся на рынке компаниям, которые стремятся создать новые развивающиеся направления бизнеса. В таблице размещены сами элементы, а также их логическое обоснование.

Хотя подрывная модель применима для разных областей бизнеса, компаниям каждый раз нужно разрабатывать собственные перечни требований. В них должны отражаться отличительные особенности целевого рынка и способности самой компании.

Один из способов индивидуализации успешной инновационной модели — анализ истории вашей отрасли. Выберите 10–15 инноваций, которые запускали вы сами или ваши ведущие конкуренты. Выделите общие элементы, которые характерны для успешных стратегий и отсутствуют в провальных. Обращайте внимание на необычные моменты: когда проект потерпел фиаско, хотя все были уверены в его успехе, — и наоборот. Объедините полученные результаты, соотнесите их с основными элементами, описанными в табл. 6.1. В результате вы получите перечень требований для вашей компании.

Таблица 6.1

Условия успеха

Фактор	Обоснование
1. Задача важна для целевых клиентов	Целевая задача должна быть важна, иначе клиент вряд ли воспримет новое решение. Акцент делается на задаче, проблеме, а <i>не</i> на решении (о нем речь пойдет дальше). <i>Подробнее</i> см. главу 4
2. Клиенты не могут решить задачу должным образом, потому что существующие на рынке предложения слишком дороги, сложны или требуют перемещения в неудобные места	Клиенты должны быть расстроены тем, что они не могут справиться с задачей посредством уже существующих решений. Обязательно нужно найти все барьеры, ограничивающие потребление. Из-за этих барьеров клиенты либо недовольны продуктом, который они уже потребляют, либо и вовсе становятся непотребителями, вынужденными прибегать к компенсирующему поведению. <i>Подробнее</i> см. главы 2–3
3. По одним критериям качество решения должно быть достаточно хорошим; по другим — превосходить имеющиеся варианты	Подрывные решения предлагают фундаментально новое сочетание характеристик продукта: по критериям, которые традиционно считались важными для основного рынка, они предлагают «достаточно хорошее качество»; а по критериям, на которые обычно обращали меньше внимания, — лучшее качество (удобство, доступность, индивидуализированность, цена). <i>Подробнее</i> см. главы 3 и 5
4. Клиент посчитает, что с помощью нового предложения сумеет лучше решить задачу	Анализ предложения должен обязательно осуществляться с позиции клиента. И хотя подрывные технологии могут быть разными, клиент обязательно должен считать, что они лучше существующих предложений. <i>Подробнее</i> см. главу 4
5. Выйти на опорный рынок можно довольно быстро и с относительно небольшими вложениями	Велики шансы, что первая стратегия, которую вы выберете, окажется неверной. Поэтому быстрое и дешевое освоение изначального «опорного» рынка станет серьезным преимуществом при переходе на новый курс ( <i>подробнее</i> см. главу 7). Если разработка продукта будет стоить миллионы долларов и продолжаться много лет, она, скорее всего, будет стратегически неоправданной и высокорискованной. В этой формулировке мы использовали слова «довольно» и «относительно», чтобы подчеркнуть важность сравнения с другими продуктами. Не забывайте: для начала можно выпустить продукт на тестовый рынок или организовать локальный выпуск небольшой его партии. <i>Подробнее</i> см. главу 7
6. Ваши партнеры поддержат вас на пути к выбранной цели	Часто компании спотыкаются на том, что им приходится заставлять партнеров (особенно дистрибьюторов) принимать подрывную разработку, хотя изначально она их по какой-то причине не привлекает. Недостаток мотивации партнеров может повлиять на жизнеспособность проекта. <i>Подробнее</i> см. главу 5
7. Сильные конкуренты не захотят тут же реагировать на вашу разработку (их не привлекают потенциальные прибыли и/или размер рынка, на который вы претендуете)	В идеале сильные конкуренты не должны тут же реагировать на инновационный продукт или услугу, которую вы представите. Возможно, потенциальная прибыль покажется им непривлекательной, а исходный рынок — слишком маленьким и незаметным. В этом пункте важнее всего слова « <i>сильные</i> » и « <i>тут же</i> ». Конкуренция может быть на любом рынке, но ваша задача — отследить реакцию больших компаний с богатыми ресурсами, которые могут начать серьезную контратаку. Конечно же, любая

Фактор	Обоснование
8. Для выпуска продукта или услуги требуются возможности, которых нет у большинства ваших конкурентов	хорошая возможность привлечет конкурентов. Важно создать для себя временной «буфер» прежде, чем сильные конкуренты решат отреагировать. <i>Подробнее см. главу 5</i>
9. Возможность предполагает формирование существенной кратковременной и долгосрочной ценности	Даже если конкуренты мотивированы немедленно отреагировать на ваше предложение, им могут помешать определенные барьеры. Например, речь может идти о силе бренда, развитых каналах распространения, защите интеллектуальной собственности или производственных мощностях. <i>Подробнее см. главу 5</i>
10. Возможность соответствует общей стратегии компании и не нарушает негласных «ограничивающих условий»	Большинство успешных инноваций влекут за собой другие инновации или увеличение продаж сопутствующих товаров и услуг. Товар-однодневка наверняка привлечет конкурентов, что усложнит процесс получения прибыли и замедлит рост. В идеале возможность должна предполагать создание серии продуктов. <i>Подробнее см. конец этой главы</i>
11. Определенные организационные процессы позволят новому проекту справиться с трудностями и достичь успеха	Стратегии, которые нарушают ограничивающие условия компании, вряд ли будут одобрены и вряд ли получат необходимые для воплощения ресурсы. Такую стратегию нужно либо доработать, либо найти ей покровителя среди высшего руководства. <i>Подробнее см. главу 1</i>
12. Определенные приоритеты организации (например, структура издержек, потребности роста) будут способствовать реализации этой стратегии	Нужно понять, как «стандартные процедуры работы предприятия» повлияют на новый проект — помогут его коммерческому развитию или встанут на пути. Стоит оценить процессы одобрения продукта, его разработки, маркетинга, производства и продаж. <i>Подробнее см. главу 8</i>

Ethicon Endo-Surgery (EES), отделение Johnson & Johnson стоимостью \$3 млрд, организовало свое исследование именно таким образом. EES продает хирургические инструменты для минимально инвазивных операций (которые не требуют глубоких надрезов тканей). Кен Доблер возглавил группу, задачей которой стало создание новых проектов для EES. Доблер обнаружил порядка десяти инноваций, в результате которых с нуля возникли новые категории медицинских приборов. Он отследил развитие каждого из них, иногда даже беседовал с изобретателями, на имя которых были зарегистрированы патенты. Анализ Доблера выявил, что все успешные продукты обладали следующими характеристиками:

- позволяли выявлять заболевание на более ранних стадиях;
- ускоряли выписку пациента;
- позволяли получать медицинские услуги в тех местах, где уровень издержек был ниже;
- позволяли низкоквалифицированным врачам делать больше процедур.

Проанализировав собственные истории успеха, EES обнаружила, что интуитивно следовала многим из этих правил. Ее инструменты позволяли врачам проводить операции на желчном пузыре, делая сравнительно небольшие хирургические надрезы. Относительная неинвазивность процедуры позволила пациентам быстрее

восстанавливаться, и благодаря этому снижалась стоимость послеоперационного ухода.

Иногда схемы, которые выявляются с помощью анализа истории компании, оказываются вполне простыми. Топ-менеджер крупной компании по производству фасованных товаров, которому приходилось работать с сотнями проектных команд, создал короткий перечень указаний для специалистов по подрывным инициативам:

1. Потребители встретят идею с энтузиазмом, потому что она лучше, чем то, что они использовали раньше.
2. Мы можем представить себе способ преодоления технологических барьеров.
3. Члены проектной команды достаточно увлечены идеей, чтобы отказаться от другой работы в пользу инновационной деятельности.

Первый пункт связан с умением команды взглянуть на проблему с позиции рынка и направить усилия на выявление задачи, которую пытается решить потребитель. Кроме того, он помогает убедиться, что решение окажется действительно уникальным, не будет повторять то, что уже есть у конкурентов. Второй пункт заставляет команду по крайней мере задуматься над технологическими барьерами, которые неизбежно встретятся на пути к успеху. Третий пункт помогает понять, достанет ли команде силы духа, чтобы продвигать идею. Руководитель понял: если члены проектной команды недостаточно увлечены инновационной идеей, они не смогут побороть неизбежное корпоративное сопротивление. Если в глубине души люди сомневаются, что идея действительно достаточно хороша, они не так увлекаются работой. А увлеченные сотрудники будут отстаивать свой проект, даже если он встретит жесткое сопротивление. Руководитель знал, что нужно отделять мотивированные команды от догматичных, то есть не способных принять во внимание даже явные доказательства собственной неправоты. И все же работу даже со слишком пылкими проектными командами он предпочитал работе с безразличными.

Иногда перечни необходимых критериев, составленные по результатам анализа, оказываются намного шире. Одна компания по производству медицинских товаров назвала домашнюю диагностику ключевой для себя зоной развития. Руководители компании пытались понять, почему росли продажи одних приспособлений для самодиагностики, вроде тестов на беременность и аппаратов для измерения уровня глюкозы в крови, а продажи других, например домашних тестов на наркотики, колебались на одном уровне. Проанализировав историю домашней диагностики с точки зрения подрывных инноваций, Innosight помогла компании выделить характеристики успешных инноваций и сформировать перечень из двенадцати позиций, в соответствии с которым можно было бы оценить потенциал новых продуктов. Вот некоторые из выделенных критериев:

- Этот вид диагностики важен для потребителя.
- На данный момент эту диагностику проходить сложно, неудобно или дорого.
- Результаты не требуют дальнейшей диагностики и классификации симптомов.
- Инновация в диагностическом процессе влияет на лечение или последующие действия.
- Технологические трудности преодолимы.
- Есть эффективный способ взаимодействия с целевым потребителем.
- Влиятельные лица (профессиональные медики, страховые компании) поддержат использование такой диагностики.

- У конкурентов на данный момент нет возможности произвести аналогичный продукт, и они не могут его приобрести.

Перечень позволил компании оценивать любую возможность создания новых продуктов с разных точек зрения: с позиции потребителей, конкурентов, распространителей и контролирующих организаций. Благодаря этому компания смогла не попасть в классическую ловушку недальновидных инноваций, которые разрабатываются в зоне комфорта компании. Так, например, компании, которые считают инженерные разработки своей сильной стороной, склонны в первую очередь решать сложные технологические проблемы. Такая специализация, безусловно, важна. Но когда компании не могут оценить проблему с разных точек зрения, они рискуют упустить важные детали и попросту прогореть.

### **Не забывайте о рыночных обстоятельствах**

В идеальном перечне должно быть также учтено положение дел на рынке. Например, Procter & Gamble не раз использовала свои дистрибьюторские ресурсы, чтобы осваивать новые категории продуктов. В 1999-м за \$2,3 млрд она приобрела Iams, нишевого поставщика еды для домашних животных. Улучшив и без того хороший продукт и организовав его поставки в тысячи продовольственных магазинов, где он смог конкурировать с продуктами других производителей на фрагментированном рынке, P&G создала настоящий блокбастер. Однако, когда в 1980-м P&G попыталась выйти на рынок упакованного печенья с мягким печеньем Duncan Hines, ситуация развивалась по другому сценарию. Этот рынок не был фрагментирован. Жесткая реакция Keebler и Nabisco, мощных конкурентов, не заставила себя ждать. И хотя P&G заявляла, что конкуренты присвоили запатентованные ею технологии (и даже доказала это в суде), ей пришлось уйти с рынка. Классический сценарий компании, основанный на консолидации и поставках, эффективно работал на фрагментированных рынках, но провалился, когда в роли конкурентов оказались две мощные, укрепившиеся на рынке фирмы. Если бы у P&G был перечень требований к успешным инновациям, в котором учитывалась бы возможность ответного удара потенциальных конкурентов, менеджеры смогли бы заметить эту проблему заранее.

### **Влияние внутренних ограничений**

В главе 1 мы уже говорили о том, как важно учитывать внутренние ограничения при составлении перечня критериев успешных инноваций в каждой конкретной компании. Например, одна медиакомпания строго ограничила возможные сферы своего присутствия в беспроводном пространстве: ничего связанного с компьютерными и азартными играми, никаких частных объявлений. В компании понимали, что из-за этих ограничений они теряют многообещающие возможности. Но благодаря им менеджеры не тратили время на идеи, которые высшее руководство все равно отвергло бы. Подобные ограничения помогают менеджерам сразу направить творческую энергию в приемлемое для компании направление.

### **Три подхода к оценке идей**

Теперь, когда основной перечень критериев успеха утвержден, вы готовы оценить, насколько выбранная стратегия соответствует схеме успеха. Ниже мы подробно разберем три способа это сделать: провести простую оценку соответствия, определить риски и неизвестные факторы и сравнить разнообразные стратегии. Не имеет значения, какой из подходов вы выберете, главное — помните, что оценивать возможности нужно всесторонне, с разных точек зрения. Ищите доказательства, подтверждающие ваши оценки. На ранних этапах инновационной деятельности вам часто придется гадать и принимать интуитивные решения. Ничего плохого в этом нет, но важно с самого начала отделять факты от допущений (подробнее этот вопрос мы разберем в главе 7), а с самыми важными допущениями — тут же разбираться.

Наконец, прежде чем приступить к непосредственной оценке стратегии, убедитесь, что вы и члены вашей команды пришли к единому пониманию концепции проекта. Для управления обсуждениями используйте инструменты вроде Idea Résumé, описанные в главе 5. Обсуждение Idea Résumé всей командой часто помогает выявить неожиданные недопонимания и несогласованность среди членов проектной группы. Возможно, в ходе обсуждения вопросов на высоком уровне эти несогласия были подавлены, но не разрешены — хотя это и нужно было сделать на ранних стадиях работы.

### **Проведение простой оценки соответствия**

Для начала спросите себя «Действительно ли я уверен, что моя стратегия учитывает этот фактор? Или почти уверен? Или не уверен в этом?» — в отношении каждого критерия из перечня. Присвойте каждому ответу определенный балл, как в тестах из популярных журналов. Рассчитайте среднее арифметическое этих баллов. Так вы сможете быстро оценить, насколько ваша стратегия соответствует критериям, которые вы сами же и подобрали.

Например, в Innosight разработали простой инструмент под названием «Подрывомер» (Disrupt-o-Meter), помогающий компаниям быстро оценить, насколько предложенная стратегия соответствует критериям подрывной технологии. Вы найдете его в инструменте 6.1. В нем выделены девять сфер, которые нужно проанализировать, их логическое обоснование, возможные оценки степени подрывного действия и стратегические решения, которые может принять инноватор для увеличения подрывного потенциала идеи.

Безусловно, этот инструмент позволяет проанализировать идею исключительно в упрощенном виде и подойдет не для всех инноваций. Однако он помогает быстро понять, действительно ли проектная группа движется по пути подрывных инноваций. Сразу хотим вас предостеречь: иногда низкие оценки, полученные с помощью «Подрывомера», воодушевляют инноваторов. Они рассуждают так: «Что ж, по крайней мере у нас получилась хорошая поддерживающая стратегия!» Но противоположность хорошей подрывной стратегии — плохая подрывная стратегия, а не хорошая поддерживающая. Чтобы оценить потенциал поддерживающей стратегии, вам нужно будет использовать совершенно иной список вопросов.

### **Практический пример: Vonage против Skype**

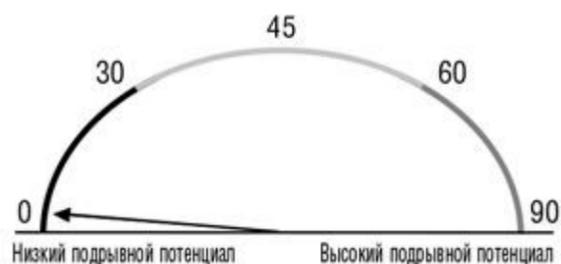
Vonage из Нью-Джерси и Skype из Люксембурга можно по праву назвать самыми передовыми технологическими компаниями 2005 г. Обе компании предлагали услуги интернет-телефонии, хотя презентовали их по-разному. Vonage полностью имитировала традиционную телефонную связь: пользователям нужно было подключать устройства к высокоскоростному интернет-соединению и после этого звонить и отвечать на звонки (они стоили очень дешево). Решение, которое предложила Skype, скорее напоминало Instant Messenger от AOL. Пользователи бесплатно скачивали программу, которая позволяла звонить и отвечать на звонки прямо со своего ПК; звонки другим пользователям Skype были бесплатными, звонки на внешние номера стоили недорого. Все, кто следил за развитием этой отрасли, знают: Vonage потерпела поражение, Skype достигла успеха. В 2005-м Innosight оценила действия компаний с помощью «Подрывомера» (результаты представлены в таблице 6.2).

Инструмент 6.1

«Подрывомер»

Ответьте на каждый вопрос в отношении выбранной вами стратегии. Поставьте 0 баллов «наименее подрывным» ответам, 5 баллов — ответам со средним подрывным

потенциалом, 10 баллов — «наиболее подрывным» ответам. Подсчитайте средний балл и посмотрите, в какой точке на шкале «Подрывометра» окажется ваша оценка.



Область	Наименее подрывной (0 баллов)	Средний подрывной потенциал (5 баллов)	Наиболее подрывной (10 баллов)	Обоснование
Наша цель на первый год — ...	Массовый рынок	Крупный рынок	Нишевый рынок	Подрывные инновации обычно появляются на ограниченных рынках
Клиент считает, что его целевая задача будет решена...	Лучше	Дешевле	Проще	Клиенты ищут улучшений по критериям и удобства
Клиент подумает, что предложение...	Идеальное	Хорошее	Достаточно хорошее	Для начала клиент может считать предложение «достаточно хорошим»
Цена будет...	Высокой	Средней	Низкой	Ценообразование — сложный процесс; подрывные технологии обычно стоят дороже по сравнению с существующими продуктами
Бизнес-модель будет...	Такой же, как обычно	Обновленной	Полностью иной	Подрывные технологии часто используют новые бизнес-модели
Выйти на рынки можно будет...	100% — по существующим каналам	50% — по новым каналам	100% — по новым каналам	Подрывные инновации предполагают использование отличных от тех, которые используются для существующих товаров и услуг (на этот и предыдущий вопросы нужно отвечать, сравнивая себя с лидерами)
Конкуренты подумают...	Завтра же нужно будет сделать то же самое	Нужно за этим следить	Мне все равно	Подрывные решения выигрывают за счет конкурентов и их слепых пятен
Прибыль за первый год будет...	Огромной	Средней	Небольшой	Если вы стремитесь к постепенному получению прибыли, вам нужно начинать уверенно
На следующие двенадцать месяцев потребуется инвестиций...	Больше обычного	Как обычно	Меньше обычного	Обычно подрывные решения не предполагают «футуристических» разработок, а требуют особенно крупных инвестиций

Решение от Skype намного лучше соответствовало критериям подрывных технологий. eBay оценила подрывной потенциал компании и купила ее за \$2,6 млрд (хотя почти \$1 млрд от этой суммы пришлось списать в 2007-м). Vonage быстро развивалась, но компания не смогла создать успешную бизнес-модель. Уже через полгода после того, как в мае 2006-го ее акции появились на рынке, их стоимость упала на 60%.

### Определение рисков и неизвестных факторов

Второй подход предполагает проведение более подробного анализа и разработку более комплексного списка рисков и неизвестных. В рамках этого подхода вам нужно ответить на следующие вопросы в отношении каждого фактора успеха:

1. Насколько этот фактор «обязателен» — то есть если подход не отвечает данному критерию, низки ли шансы на успех? (Нередко к таким «обязательным» элементам относится возможность воплотить задуманное технологически.)
2. Насколько вы уверены, что предлагаемый подход отвечает данному критерию?
3. Какие доказательства подтверждают вашу оценку? Иными словами, подумайте, насколько убедительны данные, на которые вы опираетесь, — или же вы

руководствуетесь интуицией и простыми догадками. Например, покупательское поведение или результаты грамотного массового маркетингового исследования можно считать убедительными данными (при этом нужно помнить, что маркетинговые исследования новых рынков иногда дают неверные результаты). Возможно, ваши предположения основываются на данных об аналогичных предложениях или результатах исследований с участием небольших фокус-групп. Но любые догадки должны быть самоочевидными.

Таблица 6.2

«Подрывометр»: оценка ситуации на 2005 г.

<b>Область</b>	<b>Vonage</b>	<b>Skype</b>
Наша цель на первый год — ...	Учитывая избыточную рекламу, Vonage, по-видимому, нацелилась на массовый рынок (0 баллов)	Skype положила на сарафанное радио, изначально сфокусировалась на нишевом рынке компьютерных фанатов и людей, которые стремились найти способ недорого звонить через интернет (10 баллов)
Клиент считает, что его целевая задача будет решена...	Клиенты Vonage искали низких цен (5 баллов)	Пользователи Skype искали простой и недорогой способ голосовой связи на больших расстояниях (10 баллов)
Клиент подумает, что предложение...	Качество связи у Vonage было хуже, чем у стационарных телефонов, но оно было «достаточно хорошим» (10 баллов)	Услуги Skype не всегда были надежными, но их тоже можно было считать «достаточно хорошими». Это особенно относилось к клиентам из разных стран, единственной альтернативой для которых были очень дорогие звонки за рубеж (10 баллов)
Цена будет...	Предложение Vonage было относительно недорогим, но все же отличие от цен на обычную телефонную связь не было разительным (5 баллов)	Услуги Skype были бесплатными (10 баллов)
Бизнес-модель будет...	Бизнес-модель Vonage зеркально отражала традиционные модели, хотя и предлагала более низкие цены и не такую дорогую инфраструктуру (10 баллов)	Модель Skype была уникальной для отрасли, основывалась на рекламе и небольших ценах (10 баллов)
Выйти на рынки можно будет...	Vonage использовала интернет и каналы массового рынка вроде BestBuy (10 баллов)	Skype практически полностью положила на сарафанное радио и прямое скачивание; она также сосредоточилась на создании сообщества пользователей, которое было бы привлекательным для рекламодателей (10 баллов)
Конкуренты подумают...	Vonage нацелилась на основной рынок ведущих поставщиков телекоммуникационных услуг, а потому тут же получила от них ответную реакцию (0 баллов)	Skype с самого начала была вне радаров ведущих провайдеров (10 баллов)
Прибыль за первый год будет...	Vonage стремилась достичь максимального роста как можно быстрее (0 баллов)	Небольшие затраты на поддержание инфраструктуры в Эстонии позволили Skype начать с малого (10 баллов)
На следующие двенадцать месяцев потребуются инвестиции...	Технологически решение Vonage не требовало крупных затрат, но рекламная кампания стоила дорого (5 баллов)	В Skype могли практически ничего не делать, сообщество пользователей программы росло естественным образом (10 баллов)
<b>Общий балл</b>	<b>45</b>	<b>90</b>

Когда вы ответите на эти вопросы, вам будет легче отнести каждый фактор к одной из четырех категорий:

1. Сильные стороны — серьезные доказательства того, что ваш подход соответствует успешной схеме.
2. Слабые стороны — доказательства того, что ваш подход может не соответствовать успешной схеме, но этот элемент вашей системы не относится к «обязательным».
3. Потенциально фатальный фактор — доказательства того, что ваш подход может не соответствовать успешной схеме, причем этот элемент вашей системы относится к «обязательным».
4. Неопределенность — недостаток доказательств, из-за которого непонятно, соответствует ваш подход успешной схеме или нет.

Например, в качестве «обязательного» фактора вы можете выделить готовность потребителя признать ваш продукт лучшей из возможных альтернатив. Вы провели маркетинговый эксперимент и получили очень хорошую обратную связь, а потому уверены, что выбранный подход соответствует успешной схеме по данному критерию; теперь у вас есть данные, подтверждающие это. Это — сильная сторона, то, на что вы можете опереться. Затем вы оцениваете, захотят ли сильные конкуренты отреагировать на ваше предложение. Вы не считаете этот фактор «обязательным», потому что можете разработать жизнеспособную стратегию, даже если конкуренты отреагируют. На основе анализа последних стратегических ходов и бесед с менеджерами, которые недавно уволились из конкурирующей компании, вы убеждаетесь в том, что реакция лидеров рынка наверняка последует. Это — слабая сторона; этот вопрос вам нужно будет пристально отслеживать, думать, как минимизировать возможный ущерб. Третий фактор — возможность воплотить задуманное технически. Это «обязательный» фактор, но по результатам создания прототипов вы вынуждены признать, что определенности в этом вопросе нет. Вы только что выявили потенциально фатальный фактор. Ведь если технология просто не заработает — стратегию строить будет не на чем. Кроме того, вы еще не знаете, поддержит ли вашу стратегию поставщик, на сотрудничество с которым вы рассчитываете. Это — неопределенность, которую нужно разрешить.

Такая оценка помогает разобраться в стратегии и определить, что нужно делать дальше. Безусловно, если вы нашли потенциально фатальный фактор — решать проблему нужно немедленно. Кроме того, обдумайте, как справиться с неопределенностями, как снизить возможные последствия слабых сторон вашей стратегии или хотя бы отслеживать их. (В инструменте 6.2 представлена простая таблица, которая поможет вам следовать этому совету.)

Еще лучшего понимания конкретной стратегии можно добиться с помощью более сложных аналитических техник — например, симуляционных моделей Монте-Карло. На сайте Innosight вы найдете бесплатную версию инструмента под названием «Система оценки возможностей Innosight», который позволяет применить эту технику для быстрой оценки инициатив развития.

Вот два совета тем, кто хочет воспользоваться этими инструментами:

1. Разделяйте доказательства и «общепризнанные факты». Очень важно видеть различия между неопределенностями и доказательствами, ведь, по сути, это две разные переменные. Мы часто встречали команды, которые отказывались от собственных идей при появлении малейшей неопределенности и даже не пытались найти доказательства несостоятельности проекта. Но бывает, что интуиция подводит и нежизнеспособным признается решение, которое имело все шансы на успех.
2. Будьте осторожнее в выборе «обязательных» факторов. Из двенадцати факторов, которые перечислены в табл. 6.1, мы обычно относим к этой категории первый

(важная нерешенная задача), четвертый (потребитель считает решение самым лучшим) и девятый (у решения есть потенциал создания новой ценности). Другие факторы важны, но, как показывает опыт, можно разработать разумные обходные пути даже в тех случаях, когда стратегия не полностью соответствует успешной схеме.

## Инструмент 6.2

### Бланк оценки идей

#### Пояснения

**Фактор успеха.** Опишите пункт из перечня факторов (например, «Нацелен на выполнение важной задачи»).

«Обязательные». Поставьте галочку рядом с факторами, которые могут оказаться фатальными, если не будут соответствовать схеме, — без которых стратегия вряд ли станет успешной.

**Соответствие.** Отметьте, в какой степени ваш подход соответствует этому фактору (полностью, в некоторой степени соответствует, не вполне соответствует, совсем не соответствует).

**Доказательства.** Приведите доказательства в пользу вашей оценки (данные, интуиция, догадки).

**Оценка.** Используя приведенную ниже таблицу, определите, к какой категории отнести каждый фактор (сильная сторона, слабая сторона, неопределенный или потенциально фатальный фактор).

**Дальнейшие шаги.** Какую еще информацию вы можете использовать для уточнения этой оценки?

Фактор успеха	«Обязательные»	Соответствие	Доказательства	Оценка	Дальнейшие шаги

### «Обязательные» факторы

	Доказательства		
	Данные	Интуиция	Догадки
<b>Полностью соответствует</b>	Сильная сторона	Сильная сторона	Потенциально фатальный фактор
<b>В некоторой степени соответствует</b>	Сильная сторона	Потенциально фатальный фактор	Потенциально фатальный фактор
<b>Не вполне соответствует</b>	Потенциально фатальный фактор	Потенциально фатальный фактор	Потенциально фатальный фактор
<b>Совсем не соответствует</b>	Потенциально фатальный фактор	Потенциально фатальный фактор	Потенциально фатальный фактор

### Другие факторы

	Доказательства		
	Данные	Данные	Данные
<b>Полностью соответствует</b>	Сильная сторона	Сильная сторона	Неопределенность
<b>В некоторой степени соответствует</b>	Сильная сторона	Неопределенность	Неопределенность
<b>В некоторой степени не соответствует</b>	Слабая сторона	Неопределенность	Неопределенность
<b>Совсем не соответствует</b>	Слабая сторона	Слабая сторона	Слабая сторона

## Сравнение нескольких стратегий

Оба описанных выше подхода годятся для оценки отдельных стратегий. Но если вы работаете в крупной компании и анализируете целый портфель стратегий или же вы из маленькой компании, у которой есть несколько способов реализации одной стратегии, — вам нужно научиться быстро их сравнивать и выбирать, на чем фокусироваться в первую очередь.

Простой способ сделать это — создать карту сравнения стратегий по разным критериям. Например, одна оборонная компания разделила свой перечень из пятнадцати пунктов на три группы. В первую попали вопросы, которые оценивали подрывной потенциал каждой идеи. Во вторую — те, которые анализировали их соответствие стратегии или степень желания компании реализовать каждую из них. Вопросы из третьей группы позволяли дать примерную оценку предельному потенциалу возможности. Инициативная группа присвоила каждому ответу определенную степень уверенности. На рис. 6.1 показано, как компании удалось с помощью простых техник оценки возможностей по каждой из выбранных сфер расположить их на такой «карте».

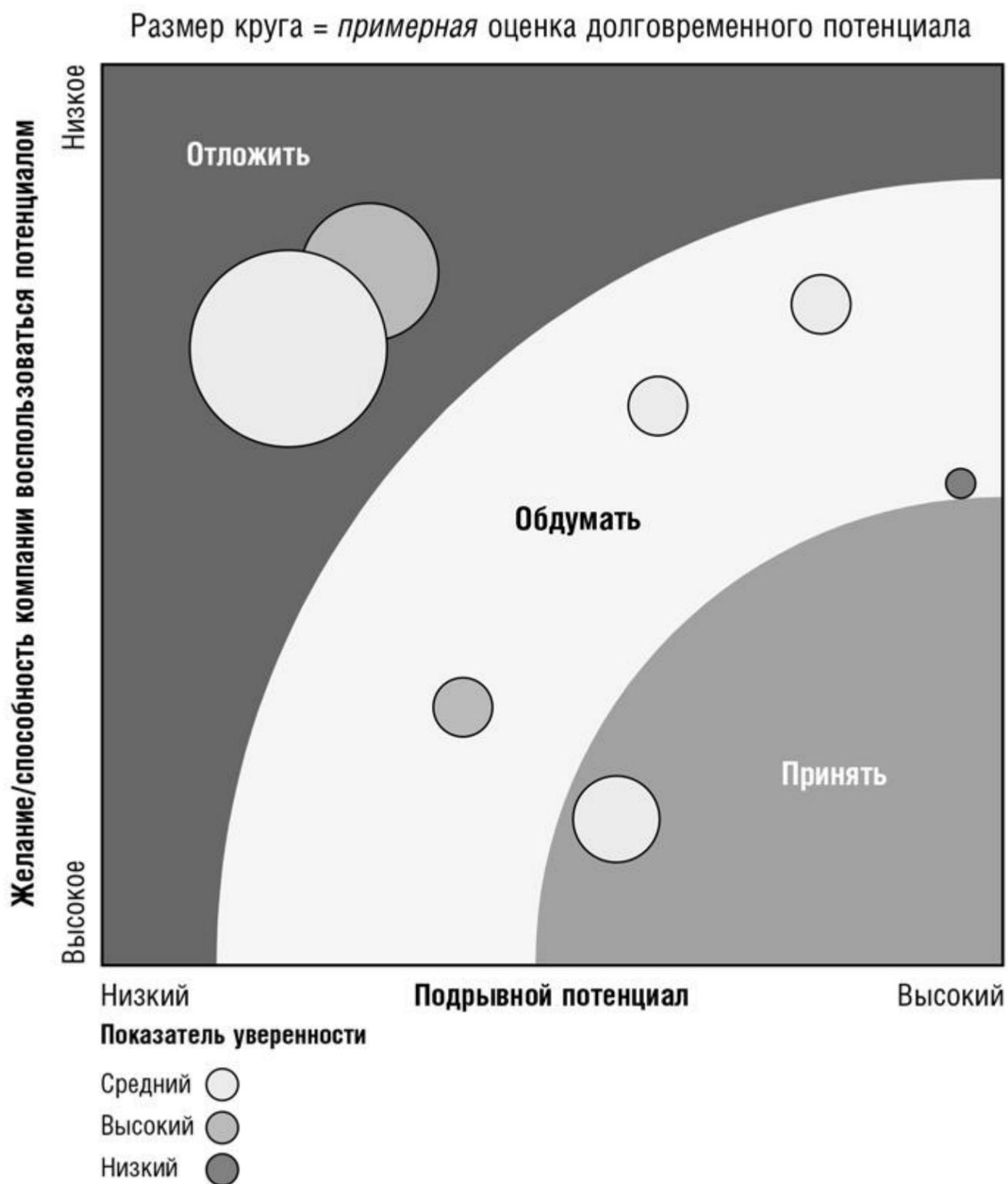
Горизонтальная ось карты символизирует первую группу критериев — то есть подрывной потенциал (высокий или низкий); вертикальная ось символизирует вторую группу, то есть показатели желания и способности компании воспользоваться возможностью (высокие или низкие); размер круга символизирует третью группу критериев — предельный потенциал каждого инновационного проекта. Цвет круга

связан с уверенностью составителей карты в правильности его размера и места расположения.

Эта карта подрывного потенциала помогла компании быстро классифицировать открывшиеся возможности. Варианты, которые попали в нижнюю правую часть схемы, получили одобрение. От идей, оказавшихся в верхней правой части (с высоким потенциалом, но лежащих вне области, в которой компания хочет или может развиваться) или в левой нижней части (стратегически важных для компании идей с небольшим потенциалом), пришлось отказаться. Идеи, которые оказались в центре схемы, компания снова внимательно проанализировала, пытаясь понять, можно ли увеличить их потенциал или снизить связанные с ними риски.

Рисунок 6.1

Карта подрывного потенциала



Проектная группа одной из компаний — производителей фасованных потребительских товаров использовала аналогичную технику для оценки многочисленных стратегий запуска нового подрывного проекта. Все члены команды ясно представляли себе конечную цель: создать бренд стоимостью \$1 млрд, с помощью которого потребители смогут самостоятельно решать сложные, запутанные проблемы. Традиционно для их решения потребители могли либо воспользоваться дорогостоящими услугами высококлассных профессионалов, либо смириться с использованием не самых эффективных заменителей-«самоделок». Если бы решение, которое разработала проектная группа, оказалось жизнеспособным, оно смогло бы изменить «правила игры». Конечно же, такая разработка была сопряжена с серьезными рисками: начиная

от технологических трудностей и заканчивая потенциальной безопасностью потребителей и потребностью скоординировать работу компании по многим направлениям. Компания использовала карту подрывного потенциала для оценки трех возможных «исходных рынков». В качестве одного из вариантов рассматривался традиционный выход на массовый рынок. И хотя компания обладала требующимися для этого ресурсами, такая стратегия не была бы подрывной и, кроме того, предполагала серьезные риски. Круг оказался в нижней левой части карты подрывного потенциала. Тогда команда рассмотрела вариант представления продукта высококлассным поставщикам услуг. Этот подход предполагал освоение неизвестных каналов, а также приоритетное рассмотрение решений, которые по качеству хуже, чем уже существующие профессиональные варианты, — и потому он попал в верхнюю левую часть схемы. Наконец, команда оценила потенциал выхода на рынок бюджетных профессионалов, которые не могут позволить себе более дорогие решения. Для обслуживания этого рынка компании понадобилось бы искать дополнительные ресурсы и способы проникновения на другие рынки для достижения целевой прибыли; и даже несмотря на то, что эта стратегия не предполагала самостоятельное использование продукта конечным потребителем, именно этот рынок наилучшим образом сочетал в себе основные для подрывной стратегии элементы, именно он давал возможность быстрее всего дойти до коммерциализации идеи.

## Три важных урока

Подходы, описанные в этой главе, помогут инноваторам разобраться даже в самых сомнительных стратегиях развития. В завершение разберем три важных урока, которые мы вынесли из работы с многочисленными компаниями, ставшими на путь подрывных инноваций.

### Урок 1.

#### **Каждый раз оценка дает возможность еще лучше сформулировать идею**

Систематическая переоценка стратегии по перечню выделенных критериев часто позволяет модифицировать ее в режиме реального времени и увеличивать тем самым ее шансы на успех. Например, проектная группа P&G оценивала стратегию по выведению одного из продуктов компании на китайский рынок. Все понимали, что решение должно быть очень дешевым, но в то же время достаточно качественным по важным для потребителей критериям. Для того, чтобы снизить цену продукта, нужно было минимизировать его функционал — а это наверняка вызвало бы критическую реакцию самых требовательных клиентов из крупных городов. Процесс переоценки позволил P&G сформировать стратегию, согласно которой продукт сначала начали распространять в небольших городах, жители которых считали существующие предложения слишком дорогими и, вероятнее всего, хорошо приняли бы первое поколение нового продукта. Постепенно P&G смогла бы разобраться с неизбежно возникающими техническими неполадками, исправить их — и выпустить на рынок крупных городов поколение улучшенных продуктов, которые устроят более требовательных потребителей.

### Урок 2.

#### **Избегайте цифр — это может дать больше свободы**

Бывалые инноваторы задаются вопросом: «Но как же быть с цифрами?» Игнорировать их, очевидно, нельзя. Однако, как показывает наш опыт, зачастую компании слишком рано начинают требовать от проектных команд создания подробных смет. Точность любых финансовых предсказаний в начале развития нового проекта по понятным причинам ограничена. Показатели чистой приведенной стоимости или

рентабельности инвестиций можно использовать в качестве ориентиров. Но формулировать на их основе жесткие ограничения попросту бессмысленно.

Компании, которые классифицируют подрывные инновационные инструменты на основе этих показателей, редко делают приоритетными проекты, направленные на небольшие, не поддающиеся измерению рынки. Но на самом деле именно они могут оказаться отличной отправной точкой для дальнейшего развития. В результате компании отдают предпочтение развитию проектов, связанных с крупными, поддающимися измерению рынками. Однако такие условия обычно оказываются крайне враждебными для новых проектов. Зачастую новым продуктам так и не удается добиться существенных дифференцированных результатов или же ответ уже существующих на рынке конкурентов уничтожает проект.

Пусть конкретные цифры не расстраивают вас — обращайтесь внимание на порядок величины или «количество нулей». Определите: будет ли прибыль, которую принесет ваша новая разработка, измеряться числом с восемью нулями (\$100 млн) или с пятью нулями (\$100 000). После этого обдумайте, как проверить предположения, которые легли в основу этой вашей оценки. При этом рассуждайте в долгосрочной перспективе. Помните: нередко инновационным проектам сначала нужно созреть, и лишь после этого их потенциал раскроется. Повторяйте мантру: «Подходящий — в краткосрочной перспективе, превосходящий — в долгосрочной перспективе».

Инновационные стратегии в корне отличаются от постепенного пополнения товарной линейки, а потому и процесс их оценки должен быть другим. Сначала основное внимание нужно обращать на соответствие проекта успешной схеме. И лишь после того, как команда больше узнает о выбранном подходе, количественные показатели обретут смысл и смогут принести пользу.

Если бы, выводя свой товар на китайские рынки, P&G слишком рано сосредоточилась на цифрах, она бы наверняка посчитала приоритетными крупные города. Ведь именно такой подход позволяет достичь самой высокой прибыли и чистой приведенной стоимости уже за первый год. Но с помощью перечня важных критериев проектной команде удалось понять, что такая стратегия гарантированно окажется провальной, — и выбрать другую, с более высокими шансами на успех (в главе 7 подробнее описан процесс выявления и проверки таких предположений).

### **Урок 3.**

#### **Учитывайте и краткосрочную, и долгосрочную перспективу**

Команды, которые пытаются провести анализ схем роста, часто сталкиваются с противоречивым вопросом: нужно ли анализировать конечный целевой рынок, на который им хотелось бы выйти в итоге, — или же достаточно оценить отправную точку, первый «пробный» рынок? Наш опыт показывает, что внимательной оценки требуют как стартовая точка, так и конечная цель.

Нам приходилось работать с компаниями, которые не обращали внимания на стартовый рынок и сразу начинали оценивать потенциал конечного результата. Но исследования инновационных продуктов показывают, что осуществить резкий скачок вперед удается редко. Если же компании сразу приходят к пониманию, каким путем можно прийти к конечной цели, их шансы достичь реальных результатов значительно увеличиваются. Завоевание начального рынка — всегда первостепенная задача; только решив ее, компания сможет перейти к освоению других рынков.

Однако недостаточно просто завоевать начальный рынок. Давайте рассмотрим, как отличались стратегии, которые компании выбрали для своих новых брендов: Apple для iPod и P&G для Crest Whitestrips. Apple для начала выпустила плееры с памятью 5, 10 и 20 гигабайт, размером примерно с колоду карт. После этого компания представила меньший по размеру и функционально более слабый iPod Mini. Apple и в дальнейшем

продолжала регулярно расширять линейку своих продуктов: вышел iPod Shuffle размером с жевательную резинку, миниатюрный Nano, видеоплеер, линейка продуктов Touch — и благодаря этому компании удалось оставить конкурентов далеко позади и добиться феноменального роста продаж.

Crest Whitestrips достиг успеха на рынке практически сразу. Простой продукт, который позволял людям отбеливать зубы в домашних условиях, быстро укрепился на начальном рынке и только в США принес компании порядка \$200 млн прибыли за первый год продаж (тогда как Apple в 2002-м получила всего \$100 млн от продажи iPod). Однако у P&G не было дополнительной линейки продуктов, которые можно было бы выпустить вслед за Whitestrips; рынок заполнили старые и новые конкуренты — и продажи P&G упали. Инновационный процесс напоминает турнир по боксу. Вы можете выиграть первый раунд и все равно проиграть бой, если не умеете справляться с неизбежными контрударами. Так что даже если на данный момент инновации не приносят результатов, к которым вы изначально стремились, — все равно всегда имейте план действий на случай, если успех неожиданно настигнет ваш продукт уже в первом раунде.

## Резюме

Чтобы успешно воплощать инновационные проекты в жизнь, нужно научиться распознавать и использовать схемы оценки и формулирования идей. Оценка идей на ранних стадиях включает в себя:

- Создание индивидуализированного перечня критериев, который отражает подходящую для выбранного вами рынка схему достижения успеха.
  - Начните с перечня требований для успешных подрывных инноваций.
  - Дополните этот список критериями, которые сможете выделить по результатам анализа успехов и неудач вашей компании и конкурентов.
  - Не забудьте учесть ограничивающие условия.
- Используйте этот перечень:
  - для проведения «быстрой» оценки ситуации;
  - для проведения более подробной оценки: разберитесь, в какой степени каждый из этих факторов «обязателен» в вашем случае, насколько он согласуется со схемой, а также каков ваш уровень уверенности;
  - используйте карту подрывного потенциала, чтобы сравнивать разные стратегии.

## Практические упражнения

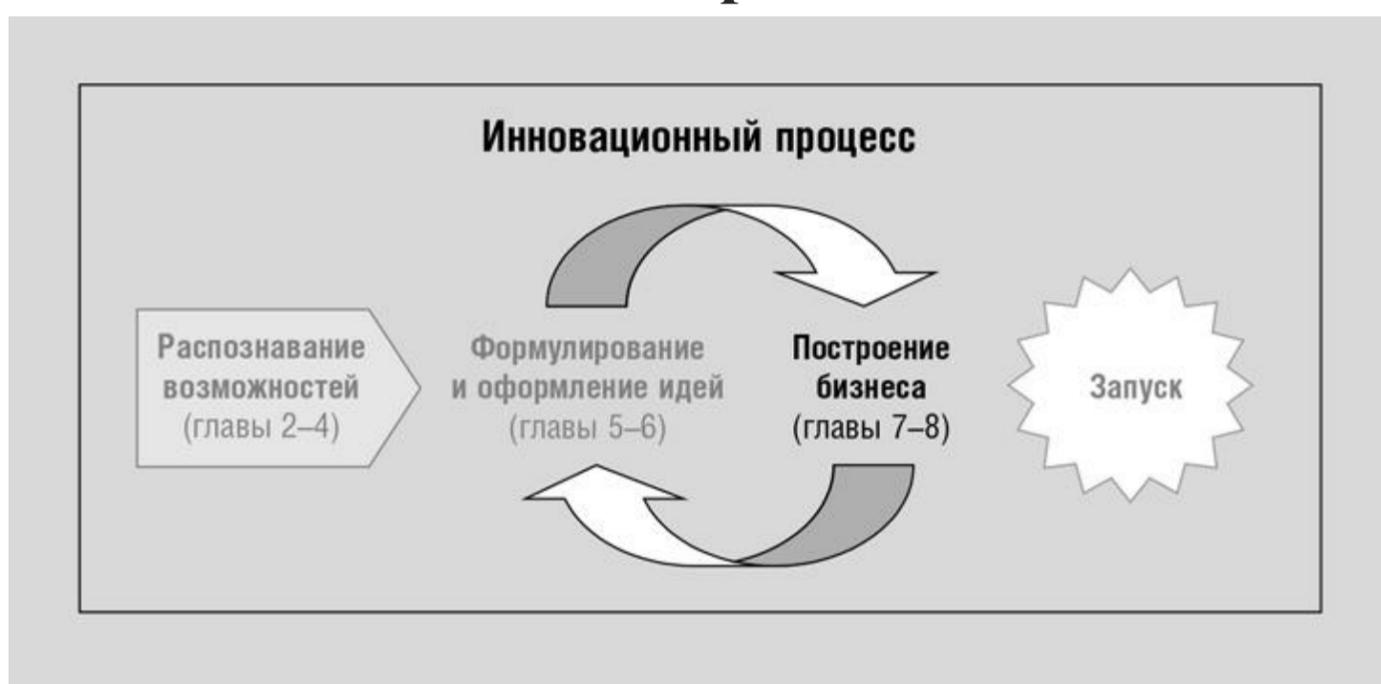
- Изучите доступную в интернете информацию по «подрывным инновациям» и «подрывным технологиям». Используйте инструменты, описанные в этой главе, для оценки компаний, которые принято считать подрывными. Действительно ли они соответствуют подрывной модели?
- Соберите группу коллег и предложите им применить «Подрывомер» для оценки инноваций с высоким потенциалом, над которыми работает ваша компания.
- Обсудите с коллегами, какие инновации наверняка имели огромный потенциал, но были отвергнуты руководством, потому что показали неудовлетворительные цифры.

## Подсказки и советы

- Постоянно записывайте все допущения, которые делаете при оценке проектов. Они будут очень важны на следующих этапах инновационного процесса.
- Не расстраивайтесь, если во время проведения оценки окажется, что многие суждения вы делаете наугад. Систематическая оценка особенно важна как раз потому, что помогает отделить знания от предположений.
- Не заикливайтесь на цифрах. Все равно в начале пути они, скорее всего, окажутся неправильными.
- Помните: процесс оценки так же важен, как и его результат. Ищите возможности менять стратегию для увеличения ее шансов на успех.

## Часть третья

# Построение бизнеса



Финальная фаза процесса создания инновационных решений предполагает построение бизнеса: создание плана по продвижению идеи и команды, которая начнет его реализовывать. В главе 7 мы расскажем, как развивать крайне неоднозначные идеи, чтобы повысить их шансы на успех. Глава 8 посвящена вопросам формирования команды и управления ее работой над подрывными идеями. Еще раз хочется подчеркнуть: печатная форма изложения материала требует от нас линейного представления информации, однако в реальной жизни темп и соотношение этих видов деятельности могут быть разными в каждом конкретном случае. И так как процесс выявления возможностей, формирования идей и построения бизнеса цикличен, может потребоваться несколько раз заново пройти все эти этапы, чтобы идея набрала скорость отрыва.

Итак, мы знаем, что едем в Калифорнию и едем на машине. Это значит, что нужно собрать вещей на пять дней и взять кредитки, — но не спрашивайте меня, где мы будем обедать в четверг, я просто не могу этого знать.

Уилли Ши,

профессор Гарвардской школы бизнеса, в ходе обсуждения того, как он разрабатывал стратегию развития, когда возглавлял проектную группу по освоению цифровой фотографии в Eastman Kodak