

Развитие подрывных идей

Некоторые менеджеры убеждены, что руководить инновационным развитием практически невозможно, потому что инновации случайны и непредсказуемы. Если действительно относиться к инновациям как к коту в мешке, остается только пустить все на самотек в надежде, что посеянные семена взойдут сами и превратятся в успешные инновационные проекты. Это принесет примерно тот же эффект, как если бы мы запустили тысячу обезьян в комнату, уставленную компьютерами с текстовыми редакторами, в надежде, что они напечатают что-нибудь из Шекспира. Даже если однажды вам повезет и вы получите желаемое, ожидать повторения успеха не стоит.

Проведенные за последние несколько десятилетий исследования показали, что многие успешные стратегии достижения нового роста на самом деле соответствуют определенным шаблонам. Как уже было подробнее описано во введении к этой книге, стратегии, основанные на подрывных инновациях, имеют гораздо больше шансов на коммерческий успех. Как вы помните, подрывные стратегии предполагают создание продуктов, услуг и подходов, которые меняют существующие рынки или создают новые благодаря поиску компромисса между производительностью и простотой, удобством, доступностью.

Эта глава поможет вам закрепить понимание основных принципов подрывного успеха. В ней вы также найдете описание процесса генерации подрывных идей. Инновации действительно непредсказуемы. Однако, понимая основные принципы и следуя простой схеме действий, вы действительно сумеете повысить свои шансы на то, чтобы найти идею с высоким потенциалом.

Схемы и принципы подрывного успеха

Предприниматели и укрепившиеся на рынке компании, которым удалось добиться роста бизнеса за счет подрывных инноваций, косвенно или напрямую следовали трем простым принципам:

1. Начинать с выявления клиентов, которых не устраивает избыток качества, а также непотребителей.
2. Помнить, что «достаточно хорошее» может быть отличным.
3. Делать то, что конкуренты считают непривлекательным и неинтересным.

Ниже мы подробнее обсудим каждый из этих принципов.

Принцип 1. Начинать с выявления клиентов, которых не устраивает избыток качества, а также непотребителей

Обычно подрывные технологии появляются в определенных покупательских сегментах: либо среди непотребителей, которые не могут преодолеть барьеры, сдерживающие их потребление (как уже было описано в главе 2), либо среди клиентов, которые считают существующие предложения избыточными (как уже было описано в главе 3). На первый взгляд эти клиентские группы могут показаться не особенно привлекательными. Но специалисты в области подрывных инноваций умеют извлекать выгоду из неинтересных или незаметных на первый взгляд рынков.

Например, в 1970-х гг. никто не назвал бы перспективным рынок стальных балок, которые поддерживают прочность бетонных конструкций. Учитывая низкую лояльность клиентов и мизерные прибыли, вполне можно было сказать, что этот рынок коммодитизирован. Сталелитейные корпорации полностью закрыли его от новичков. Но Nucor и другие мини-производители обнаружили способ значительно повысить привлекательность этого рынка: они применили новые технологии производства, которые позволили им процветать даже при предельно низких ценах на товар. Corona от компании Toyota, Southwest Airlines и Dell Computers — отличные примеры того, как компании нашли подход к клиентам, которых не устраивал избыток качества и которые были готовы пожертвовать функциональностью ради индивидуализации, удобства или снижения цены.

Аналогичным образом большинство компаний, закрепившихся на рынке компьютерных технологий к 1970-м гг., по понятным причинам сосредоточились на продаже технологий другим компаниям. В то время даже самые дешевые мини-компьютеры стоили порядка \$200 000. Высокая себестоимость ограничивала спектр потребителей: в основном это были требовательные компании, которым нужны были, например, приложения для инженерных работ. Поэтому производители компьютеров использовали все более дорогие процессоры для увеличения производительности узкоспециальных приложений (например, для обработки транзакций). Рынка домашних компьютеров практически не существовало до тех пор, пока производители персональных ЭВМ не сделали их в достаточной степени простыми и дешевыми.

Авторитетные компании, которые начинают исследовать подрывные подходы, в какой-то момент сталкиваются с потребностью вынести новое решение на суд уже существующих клиентов. Это кажется вполне логичным. В конце концов, с этими клиентами у компании уже выстроены рыночные отношения, репутация бренда должна помочь добиться успеха. Однако при создании по-настоящему подрывной стратегии не стоит рассчитывать на успех на существующем рынке. Чтобы разработать подрывное решение, которое окажется достаточно хорошим для уже существующих клиентов, вам, скорее всего, потребуются серьезные вложения. И именно эти инвестиции могут свести на нет всю суть подрывной технологии. Более того, если вы представите такое

предложение на уже устоявшемся рынке, вам придется применять устоявшиеся подходы — а это мешает многим компаниям замечать потенциал, кроющийся в подрывных моделях.

В книгах по подрывным инновациям подробно описаны недостатки «втискивания» подрывных решений на существующие рынки. Например, когда интернет только набирал обороты, многие газетные компании разместили в сети электронные версии своих печатных изданий. При этом, по сути, их целевой аудиторией остались те же самые читатели и рекламодатели. Они расширили свое присутствие в сети, но их бизнес-модели для онлайн-мира стали зеркальным отражением бизнес-моделей для офлайн-мира. В большинстве своем компании просто упустили возможность создания новых эффективных бизнес-моделей, связанных с поисковыми механизмами, продажами с аукционов и прямым маркетингом. Так новые компании получили возможность освоить прибыли, которые мог принести виртуальный медиарынок. «Втискивание» стоит дорого и очень редко работает.

Принцип 2. Помнить, что «достаточно хорошее» может быть отличным

Многие инноваторы стараются превзойти уже существующие решения, надеясь выиграть на том, что их предложение будет лучше, чем у конкурентов. Но подрывные инноваторы выигрывают благодаря тому, что меняют правила игры. Подрывные инновации всегда связаны с поиском компромиссов. Обычно они предполагают снижение качества по некоторым критериям. Их предложения от этого не становятся плохими — они просто достаточно хороши. И в глазах клиентов недостатки по одним критериям с лихвой компенсируются преимуществами по другим.

Давайте вспомним Netflix: инновационная модель подписки на DVD, которую она представила в 1998-м, оказалась крайне успешной. Потребители ежемесячно платили взносы за подписку (конкретная сумма зависела от количества DVD, которое пользователь хотел получать каждый месяц), выбирали фильмы из широкого и разнообразного списка на сайте и получали первый фильм по почте уже на следующий день. Подписчики могли держать DVD у себя столько, сколько захотят; а как только они возвращали его, используя приложенный оплаченный конверт, Netflix высылала следующий фильм из личного списка клиента.

Это предложение по всем признакам подходит под описание подрывных инноваций. Оно конкурирует с другими по критериям удобства и доступности. Основанная на подписке модель казалась непривлекательной для традиционных точек видеопроката, которые получали большую часть прибыли в виде штрафов за задержку возврата фильма. Простое предложение Netflix меньше чем за десять лет превратилось в бизнес стоимостью \$1 млрд, способный отражать атаки конкурирующих торговых гигантов вроде Wal-Mart.

Предложение Netflix, основанное на почтовых отправлениях, конечно же, не совершенно. Если в час ночи вам захочется посмотреть какой-то определенный фильм, она не решит вашу проблему. Вы можете сколько угодно смотреть на почтовый ящик — по критерию немедленного удовлетворения Netflix уступает конкурентам вроде местного видеопроката или кабельного телевидения (безусловно, эта ситуация будет меняться по мере того, как Netflix в рамках своей бизнес-модели перейдет к трансляции видео через интернет). Тем не менее сейчас [9] клиенты Netflix готовы жертвовать немедленным удовлетворением ради снижения цены и расширения выбора.

Еще один пример — камера, встроенная в ваш мобильный телефон. Качество фотографий ни по каким критериям не может сравниться со снимками высококлассных пленочных или цифровых камер. Но если вы забудете или просто не захотите нести с собой на концерт или вечеринку фотоаппарат? Вы все равно с радостью нащелкаете телефоном фотографий на память, и их низкое качество вас устроит. Вообще говоря, если вам просто хочется с кем-то поделиться и вы можете сделать достаточно хороший

снимок камерой телефона, чтобы тут же выслать его на телефон или электронную почту друга, — это решение задачи окажется даже более эффективным, чем использование фотокамеры. Ведь с камеры фотографию придется загружать на компьютер, а уже потом отправлять по электронной почте.

Часто компании совершают типичную ошибку, пытаются разработать идеальное решение, с которым все будет в порядке с самого начала. В результате они создают слишком сложные и дорогие продукты, которые на самом деле не так уж хорошо работают. Помните: качество — понятие относительное. Невозможно оценить, насколько хороши ваш продукт или услуга, пока вы не разберетесь, какую задачу они должны решать. Решение, которое кажется идеальным разработчику, для среднестатистического потребителя будет слишком запутанным и обременительным; а решение, которое компания посчитает некондиционным, может вполне удовлетворить клиента благодаря своей простоте и доступности.

Конечно же, в идеальном мире компании могли бы создавать идеальные продукты и услуги с максимальной функциональностью, простые в использовании, индивидуализированные — и доступные. Однако, хорошо это или плохо, мир полон компромиссов, и иногда продукты с достаточно хорошим функционалом позволяют компаниям выходить в лидеры рынка.

Принцип 3. Делать то, что конкуренты считают непривлекательным и неинтересным

Многие бизнес-учебники подробно рассказывают, как правильно бороться с соперниками. Но успешные подрывные инноваторы никогда не стремятся к непосредственному столкновению с укрепившимися на рынке конкурентами. Если вы выберете стратегию, которая покажется привлекательной лидерам рынка, их реакция не заставит себя ждать, ведь они располагают ресурсами, значительно превосходящими ваши. Если вы — новичок на рынке, вы выиграете, только если сумеете превратить силу лидеров рынка в слабость.

Например, Salesforce.com выбрала подход, который казался непривлекательным лидерам в сфере систем управления взаимоотношениями с клиентами (customer relationship management — CRM). Такие программы используются для улучшения процесса продаж. До того, как на сцене появилась Salesforce.com, рынком CRM управляли компании SAP, Oracle и Siebel (которую позже также приобрела Oracle). Эти компании предлагали довольно дорогие решения, которые нужно было настраивать в индивидуальном порядке, а также устанавливать в соответствии со специальной процедурой, иначе могли возникнуть проблемы взаимодействия с другим ПО, установленным на компьютерах клиентов. Кроме того, покупателям нужно было постоянно оплачивать техподдержку этих продуктов.

Salesforce.com пошла по совершенно иному пути: она стала продавать доступ к программам, установленным на центральном компьютере. Пользователи ежемесячно платили приемлемую сумму за доступ к базе данных через интернет. Такая процедура замедляла процесс и не всегда позволяла проводить интеграцию с другими приложениями, но это решение было простым в использовании, дешевым и гибким. У него были все признаки подрывной инновации.

Salesforce.com использовала несколько тактических приемов, благодаря которым конкуренты не посчитали нужным немедленно реагировать.

- Она начала с непотребителей. Salesforce.com начала продавать свои товары небольшим компаниям, которые до того не покупали ПО для управления взаимоотношениями с клиентами, — что изначально не сулило никакого вреда лидерам рынка. Привлечение непотребителей может стать отличной платформой для ведения подрывной деятельности.

- Она работала с потребителями, которых конкуренты по какой-то причине считали нежелательными. Salesforce.com начала проникновение на активный рынок с нижнего ценового сегмента — бизнеса среднего размера, с которым лидерам рынка меньше всего хотелось работать. Поиск прибыльных способов обслуживания клиентов, которые другим кажутся непривлекательными, — ключ к подрывному росту.
- Она использовала другие каналы сбыта. У многих компаний, которые в то время укрепились на рынке, были партнеры (например, Accenture), которые отвечали за большую часть работы по установке программ. Обычно компании старались не злить таких важных партнеров, а потому во многом от них зависели. Так, когда Compaq, компания, занимавшаяся розничной продажей компьютеров, попыталась ответить Dell, создав собственную ветку прямого взаимодействия с потребителями, ей в конце концов пришлось отозвать предложение: это не понравилось владельцам магазинов, которым она продавала компьютеры.
- Она создала бизнес-модель, которая не зависела от потока прибыли, жизненно необходимого для лидеров рынка. Для устоявшихся игроков крайне важным было получение платы за индивидуальную настройку и установку программ. Модель, предполагавшая наличие центрального хостинга, не казалась им привлекательной. Аналогичным образом, отказавшись от штрафа за задержку, Netflix конструктивно снизила привлекательность своего бизнеса для конкурентов вроде Blockbuster, бизнес-модели которых во многом опирались на эти штрафы.

Получается, подрывные инноваторы выбирали подход, который казался лидерам рынка непривлекательным или неинтересным. Если выходить на рынок таким образом, можно максимально увеличить время, которое потребуется конкурентам на ответ, а также до минимума сократить количество доступных им способов реагирования.

Трудности, возникшие у TiVo, первого производителя цифровых видеоманитонов (DVR), демонстрируют, насколько важно принимать во внимание реакцию всех конкурентов. TiVo представила, бесспорно, инновационную идею: она создала аппарат, позволявший людям записывать телешоу и самим решать, когда и как их посмотреть. Однако технология DVR очень быстро привлекла целый ряд крупных игроков отрасли. Как только кабельные телекомпании узнали, что клиентам нужна возможность смотреть то, что им хочется, тогда, когда им хочется, они начали экспериментировать, создавая альтернативные способы удовлетворения этой потребности. Они предложили производителям телевизионных приставок вроде Motorola и Scientific Atlanta (которыми теперь владеет Cisco) включить функцию цифровой видеозаписи в свою продукцию. Естественно, кабельные телекомпании имели огромное преимущество перед TiVo: каждый месяц вместе с чеком клиенты получали предложение новых дешевых услуг.

TiVo не удалось запросто захватить рынок — вместо этого ей пришлось отражать контратаки мотивированных и богатых игроков рынка, соревновавшихся за ценность, которую создала TiVo. Компания попыталась ответить на это разработкой новых потоков прибыли, основанных на продаже информации о клиентах и организации узкотаргетированной рекламы, которая демонстрировалась, когда зрители проматывали записанную телевизионную рекламу. И хотя компания еще может в этом преуспеть, ей пришлось потратить много денег, чтобы оторваться от рынка, который она же и создала.

Истинное понимание влияния инноваций требует оценки предложения с точки зрения рынка. Бывает, что подход, который внутри компании воспринимается как подрывной, уже укрепившимся на рынке конкурентам кажется вполне поддерживающим, что снижает вероятность успеха для новичков.

Три шага на пути к подрывным идеям

Понятно, что выдавать идеи на миллиард долларов «по требованию» сложно. Однако, как показывает наш опыт, если выполнить три шага, описанные в этой главе, процесс генерации идей с высоким коммерческим потенциалом становится несколько легче. Безусловно, следует посвятить некоторое время выполнению этих трех шагов, но не заикливайтесь на них слишком долго. Ни разу еще не бывало, чтобы в голове инноватора родилась идея, полностью «готовая к употреблению». И никакой анализ, никакие исследования не докажут, что ваша идея действительно выстрелит. Старайтесь быстро сформировать примерное представление о проекте, а потом переходите к действиям, которые будут описаны в следующих главах.

Цель этих шагов — разработать идеи. Вас интересуют результаты двух видов. Во-первых, вам нужно кратко (не более чем в тридцати словах) сформулировать, в какой категории продуктов вы намереваетесь работать, что собираетесь сделать и что поможет вам победить. Вот как могли бы выглядеть такие формулировки инновационных идей, которые мы уже обсуждали в этой книге:

- QuickBooks от Intuit: «Трансформировать рынок бухгалтерского ПО для малого бизнеса, предложив простые решения, которые “спрячут” сложность бухучета».
- Xiameter от Dow Corning: «Стандартизировать продажу силикона для массового потребления, чтобы получать хорошую выручку на нижних ценовых сегментах рынка».
- Nintendo Wii: «Демократизировать рынок видеоигр — разработать контроллер, которые сделает игры доступными и увлекательными для неопытных игроков».

Во-вторых, используйте метод «Резюме идеи», чтобы обобщить конкретные идеи (см. инструмент 5.1). Это набор вопросов, в котором объединены основные концепции, описанные в этой книге. Метод поможет вам убедиться, что вы учли все возможные инновационные рычаги.

Инструмент 5.1

Резюме идеи

Метод «Резюме идеи» — простой способ сформулировать суть идеи. На это задание нужно потратить не больше четырех часов.

Наша стратегия заключается в том, чтобы:

Чтобы добиться поставленных целей,
мы используем следующие рычаги:

Наш основной целевой покупатель:

Версия 1.0 нашего предложения будет
выглядеть следующим образом
(приложите набросок или рисунок):

В чем наше предложение достаточно хорошо
по сравнению с другими, уже существующими:

В чем наше предложение лучше:

Существующие и потенциальные конкуренты,
которые заставляют нас волноваться:

Мы минимизируем конкуренцию
или и вовсе избежим ее благодаря:

Нашими источниками прибыли станут:

Наша модель получения прибыли будет:

Нам кажется, что эта идея выстрелит
в ближайшие пять лет, потому что:

Постоянные издержки будут низкими,
потому что:

Как будет создаваться наш продукт:

Как будет доставляться наш продукт:

Как наш продукт будет выводиться на рынок:

Шаг 1. Сосредоточьте свои усилия на главном

Сложно придумать реализуемую идею, если не сосредоточиваться на определенной области применения. Если вы читаете эту книгу с начала, вы уже наверняка составили список предпочтительных сфер деятельности (глава 1) и начали изучать их с помощью инструментов, описанных в главах 2–4. Если вы не использовали эту методику, по крайней мере убедитесь, что у вашей команды сформировалось единое представление о том, какую именно область вы хотели бы исследовать. Не существует правильных и неправильных исходных точек. В качестве примера можно привести разнообразные исходные точки, с которых начинались последние проекты Innosight:

- клиентская группа (например, для медиакомпания — «работающие матери»);
- географическая область (производственные компании — «Китай»);
- новая товарная категория (организация, оказывающая финансовые услуги, — «обратная ипотека», когда люди, выплатившие ипотеку, могут получить обратный кредит, не продавая дом);
- тенденция (энергетические компании — «возобновляемые источники энергии»);
- технология (беспроводные сенсоры).

Хорошо, если выделенная область оставляет простор для обсуждения, но при этом достаточно узка, чтобы можно было найти реализуемое на практике решение. Например, сама по себе область, которую мы обозначили как «Китай», пожалуй, слишком широка. Формулировки вроде «электрические двигатели в Китае» или

«малый бизнес, который пытается справиться с платежными ведомостями; прибрежные китайские города» подошли бы лучше.

Как только вы сформулируете цель, обязательно воспользуйтесь аналитическими инструментами из предыдущих глав, чтобы оценить актуальное состояние рынка. Постарайтесь выявить барьеры, которые ограничивают потребление. Разберитесь, на каких уровнях рынка есть клиенты, для которых качество уже существующих товаров и услуг избыточно. Определите, какие важные задачи клиентов до сих пор не решены. И, что важнее всего, постарайтесь понять, как в этой сфере ведут себя ваши конкуренты.

Завершая эту стадию, вы должны уметь одним предложением описать область, которую выбрали в качестве своей цели. Кроме того, у вас уже должны появиться по крайней мере предварительные представления о том, на каких клиентов вы рассчитываете и какие задачи они не могут решить с помощью уже предлагаемых товаров.

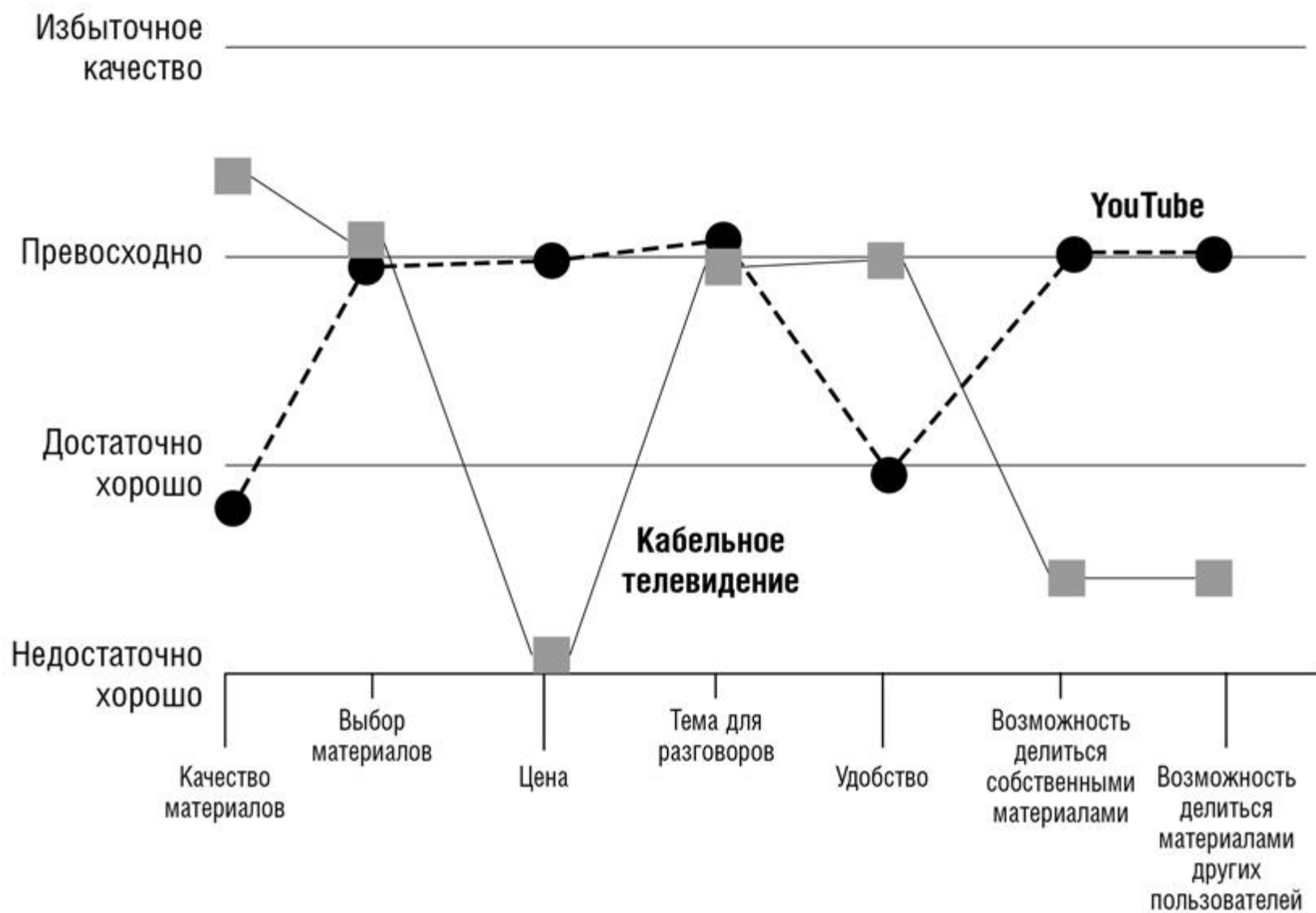
Используем карту характеристик для определения возможностей

В книге «Стратегия голубого океана»^[10], опубликованной в 2005 г., описан крайне полезный инструмент — так называемая карта характеристик, которая помогает спроектировать сбалансированное бизнес-решение. Если адаптировать эту карту для подрывных инноваций, получится простой, но мощный инструмент, с помощью которого можно управлять обсуждением возможных соотношений различных характеристик товара, которые будут по-разному подходить к решению проблемы клиента.

На рис. 5.1 изображена примерная карта решений для видеоиндустрии. Горизонтальная ось показывает требования, которыми руководствуются люди, выбирая видеопродукты (больше информации о требованиях вы найдете в главе 4). Диаграмма иллюстрирует, как по определенным критериям относительно друг друга располагаются конкурирующие решения: в чем каждое из них недостаточно хорошо, достаточно хорошо, прекрасно, слишком хорошо. Ниже приведена карта характеристик, в которой сравниваются кабельное телевидение и YouTube. Кабельное телевидение предлагает профессиональный контент и широкий спектр программ, но оно дорого стоит. YouTube позволяет людям по-новому взаимодействовать с видео благодаря возможности публиковать оригинальные ролики, просматривать их, делиться ими и комментировать. Этот ресурс создает ценность иного рода, позволяя потребителям производить и самостоятельно размещать видеоролики. Контент, которые сами же пользователи и размещают, безусловно, ниже по качеству, если оценивать его с традиционной точки зрения. Но его можно быстро найти, он бесплатный, креативный, очень специфический и интерактивный — люди свободно размещают информацию и комментируют. Видео на YouTube фундаментально отличается от продуктов СМИ, оно по-другому доставляется потребителю и по-другому потребляется.

Рисунок 5.1

Карта характеристик — видео



На рис. 5.1 видно, по каким характеристикам YouTube достаточно хорош, а по каким — значительно превосходит кабельное телевидение.

Создание карты характеристик поможет компании сформировать свое новое предложение таким образом, чтобы оно по-новому могло конкурировать на рынке. Для создания такой карты выберите два-три предложения, которые ваш целевой клиент может избрать для решения стоящей перед ним задачи. Помните, что компенсирующее поведение и обходные пути тоже считаются решениями. Ищите способы изменить правила игры. Например, попробуйте перевернуть получившуюся карту характеристик: составьте зеркальное отражение доминирующего на рынке решения, которое будет приемлемым там, где существующее решение можно назвать отличным, и наоборот. А потом спросите себя, можно ли найти клиентскую группу, которую такое зеркальное решение удовлетворило бы.

Шаг 2. Сформулируйте стратегическую цель

Как только вы определитесь с целевой областью развития, постарайтесь сделать так, чтобы ваша команда достигла консенсуса в отношении стратегических целей инновационной деятельности. Чего именно вы хотите добиться? Наш опыт показывает, что полезно рассмотреть четыре вида стратегических целей. Из них три по природе своей наступательные, а одна — оборонительная.

Трансформировать существующий рынок

Выбирая эту цель, компании начинают искать принципиально новый подход к ведению дел на уже установившихся рынках. Например, в начале 1990-х Intuit заметила, что многие представители малого бизнеса не справляются с функционалом лучших бухгалтерских программ, которые продавали компании вроде Peachtree. Intuit разработала комплекс простых программ QuickBooks, который позволял владельцам малого бизнеса достоверно оценивать свое финансовое состояние. Аналогичным образом Dell трансформировала рынок персональных компьютеров в 1980-х, когда стала продавать свои устройства напрямую клиентам. Компания начала с распространения продукции через каталоги и по телефону, а потом перешла в интернет. Объединив модель прямых продаж с идеально организованной системой

поставок, компания смогла воспользоваться падением цен на комплектующие и процветала, даже когда цены опустились очень низко. Многие компании, которые трансформируют существующие рынки, достигают этого через создание фундаментально иных экономических моделей.

Расширение существующих рынков

Еще один способ добиться подрывного успеха — уничтожить барьеры, ограничивающие рынок. Например, в начале 1990-х людям, которые хотели отбелить зубы, нужно было не просто пройти через не слишком приятную процедуру в кабинете стоматолога, но и заплатить за это \$1000. Поэтому мало кто решался на это. В 2000-м Procter & Gamble представила свою новую разработку — отбеливающие полоски Crest Whitestrips. Простое, доступное решение, которое позволяло людям самостоятельно отбеливать зубы, не выходя из дома. Это нововведение расширило рынок отбеливания зубов, сделав его одновременно более доступным для массового потребителя.

Многие подрывные инновации — персональные компьютеры, мобильные телефоны, Nintendo Wii и ориентированная на взрослых модель обучения от Университета Феникса — появились, когда компании пошли по этому пути.

Создать новый рынок

Третий путь достижения подрывного роста предполагает, что компания создаст совершенно новый рынок. Например, в P&G придумали швабру Swiffer, потому что заметили, как расстраиваются женщины, рассыпав кофейную гущу на кухонный пол. Существующие решения, которые можно было «нанять» для такой уборки, не слишком хорошо справлялись с задачей. Метла не позволяла собрать всю грязь, а вытаскивать пылесос ради такой мелочи было слишком обременительно.

Ткань на швабре Swiffer создает электростатическое напряжение, которое притягивает к себе мельчайшие частички грязи. Это простое и легкое средство для уборки небольших загрязнений стало для P&G настоящей золотой жилой. Конечно, категория швабр и веников существовала задолго до появления Swiffer, но, когда компании удалось найти область, в которой потребитель постоянно испытывал разочарование, она смогла создать принципиально новую категорию продуктов и услуг для «быстрой уборки».

Точно так же не существовало категории устройств, которые гарантировали бы потребителям надежность использования электронной почты вне офиса до тех пор, пока Research In Motion не представила BlackBerry. У ноутбуков были сложные в использовании модемы, для подключения которых нужна была выделенная телефонная линия, а пейджерам не хватало производительности, да и цены потребителей не удовлетворяли. Исследование, которое провела Research In Motion, позволило объединить решения, связанные с сервисом и оборудованием, и создать новую категорию продуктов, которая обеспечила компании взрывной рост. С 2002 по 2007 г. количество проданных BlackBerry выросло с 500 000 до 10 млн.

Противостоять появлению подрывных инноваций у конкурентов

Иногда компаниям приходится защищаться от конкурентов, которые пытаются внедрить свои подрывные инновации. Например, в предисловии упоминался пример Intel, которая в начале 2000-х выпустила простейший микропроцессор Celeron, чтобы выдержать конкуренцию с компаниями вроде Advanced Micro Devices и Cyrix, планировавшими запуск подрывных разработок. Xiameter от Dow Corning (также подробнее описанный во введении к этой книге) попадает в эту же категорию.

Четыре перечисленные категории, строго говоря, нельзя назвать ни взаимоисключающими, ни совместно исчерпывающими. Например, можно считать, что персональные компьютеры вывели технологию за пределы офисов и тем самым расширили существующий рынок — но в то же время они создали совершенно новый рынок компьютеров для дома. Тем не менее, четко сформулировав стратегическую цель инноваций, вы сможете внести ясность в работу команды и определить условия достижения успеха. Если вы собираетесь трансформировать рынок, вам нужно разобраться в глубинных механизмах его работы — и только после этого вы сможете сформулировать стратегию, которая будет фундаментально отличаться от уже существующих. Чтобы создать новый рынок, вам нужно убедиться, что определенные глубинные потребности клиентов до сих пор не удовлетворены. В конце концов, иногда рынки не появляются просто потому, что клиенты не выражают явную потребность в них. Для расширения рынка критически важно разрушить ограничивающие его барьеры; но прежде чем начинать разрушение, нужно вдумчиво выбрать, с чем именно бороться. Если же вы защищаетесь, а не атакуете, вам нужно разобраться, на чем основывается потенциал успеха подрывной технологии противника, — и постараться его обезоружить.

Шаг 3. Определитесь, как собираетесь достичь своей стратегической цели

Итак, мы добрались до самого сложного: пришло время сформулировать идею, которая позволит вам достичь стратегической цели. Многие компании стараются для начала представить набор характеристик и функций, которые могли бы сделать продукт инновационным, но нередко все на этом и заканчивается. Характеристики и функции — неплохая стартовая точка. Однако нельзя забывать, что залогом успешных инноваций зачастую становится создание новой бизнес-модели (см. «Что такое бизнес-модель?»).

Разрабатывая подрывные решения, инноваторам нужно принять во внимание различные рычаги: создание новых моделей получения прибыли, формирование новых денежных потоков, развитие новых процессов, работа с различными партнерами, использование новых каналов, следование определенным подходам к коммерциализации. Даже если ваше предложение основывается на комплексе новых характеристик, учитывайте эти общие элементы бизнес-моделей — и ваши шансы на успех сильно возрастут.

Amazon.com и Zara: новые модели получения прибыли

Модели получения прибыли зачастую тесно связаны с отраслью, и традиционный подход преобладает над инновациями. Однако модель получения прибыли может оказаться очень мощным средством, которое поможет не только запустить продукт на рынок, но и, возможно, подорвать отрасль.

Например, в Amazon создали инновационную модель получения прибыли в области продажи книг. Традиционно этот процесс проходил так: компания покупала книгу, хранила ее на складе, платила поставщику и, наконец, продавала потребителю, который приходил в магазин. В среднем между приобретением и продажей книги проходило порядка 168 дней. Бизнес-модель Amazon организована таким образом, что клиент оплачивает покупку до того, как компания получит книгу от поставщика — и заплатит за нее. Организовав взаимодействие поставщика и клиента таким образом, Amazon создали низкозатратную бизнес-модель по аналогии с издателями журналов, читатели которых платят за подписку задолго до того, как им доставят продукт. Для книготорговли такая модель оказалась настоящей инновацией.

Аналогичным образом Zara, ведущий бренд испанской торговой группы Inditex, добился роста благодаря технологии доставки «быстрой моды» клиентам. Обычно продавцы долгое время хранили товары на складах, но в Zara цепь поставок

организовали таким образом, чтобы новые товары поступали в магазины буквально каждую неделю. Благодаря этому клиенты стали чаще посещать торговые точки, ведь каждый раз там можно было найти что-то новенькое. Более того, если какое-то предложение Zara оказывалось неудачным, это не имело большого значения, ведь товар быстро пропадавал с прилавков. Эта инновационная модель сделала Zara одним из лидеров отрасли и самой прибыльной розничной торговой сетью.

Что такое бизнес-модель?

В 2006 и 2007 гг. Innosight и SAP провели ряд исследований, посвященных изучению механизмов и причин инноваций бизнес-моделей. Отчасти поводом для проведения этих исследований стало растущее понимание того, как подобные инновации могут влиять на рост компаний. Так, в 2006 г. IBM провела опрос, результаты которого показали: 30% руководителей считают, что в ближайшие 8–10 лет возникнет критическая необходимость проводить инновации в области бизнес-моделей.

Среди прочего исследование выявило один очень важный момент: оказывается, общепринятого определения бизнес-модели просто не существует. Многие определения либо слишком широки и потому неприменимы на практике, либо, наоборот, чрезмерно узки. В ходе собственных исследований мы попытались кратко сформулировать комплексное определение бизнес-модели, которое помогло бы руководителям активно развивать, контролировать и трансформировать их фирмы и производства.

Бизнес-модель — это структура бизнеса, которая описывает совокупность ключевых, основополагающих элементов бизнес-системы. Бизнес-модель нужно рассматривать как часть стратегии, но также она является полноценной категорией менеджмента. Она связана с понятиями конкурентной стратегии и инноваций продуктов/процессов/операций/организации, но в то же время отличается от них.

На самом базовом уровне бизнес-модель состоит из четырех взаимосвязанных независимых компонентов:

- предложение потребительской ценности, определяющее продукт(ы) и/или услуги, которые компания обеспечивает клиентам по определенной цене;
- система прибыли или ценностное предложение, которые использует предприятие при создании экономической ценности для своих акционеров;
- основные ресурсы, которые компания привлекает для создания ценности;
- самые важные процессы, которые направляют и формируют операции; как компания организует и действует, чтобы создавать и представлять экономическое обоснование самим клиентам.

UPS и Syngenta: подключение новых потоков дохода

Еще один способ введения инноваций — поиск новых путей получения прибыли. Рассмотрим пример UPS. В 1996-м руководство UPS осознало, что их высокоприбыльному бизнесу по доставке посылок грозит коммодитизация. Компания направила все силы на выявление возможностей роста. Исследование показало: можно перенести опыт и знания, накопленные в сфере управления потоками товаров для компаний, на управление информационными и денежными потоками. В UPS поняли, что, хотя сами покупатели и продавцы больше не встречались лицом к лицу для заключения сделок, компании удалось установить прочные связи с участниками транзакций с обеих сторон. Монетизация этих связей позволила UPS достигнуть существенного роста бизнеса.

Это вовсе не означает, что организациям нужно уходить в неизведанные земли. Важно понимать: навыки, которые у вас уже сформированы, могут помочь выйти на новые территории больших прибылей. И мало кто принял это так же близко к сердцу, как Syngenta. Эта компания появилась в 2000 г. после слияния Novartis Agribusiness и Zeneca Agrochemicals. Традиционно Syngenta сосредоточивалась на выведении семян с определенными качествами (устойчивостью к вредителям и погоде, возможностью длительного хранения) по запросу фермеров, дистрибьюторов и продавцов фруктов и овощей. Когда рынок органических продуктов переживал период расцвета, семена от Syngenta принесли их покупателям миллиардные прибыли, с которых сама компания ничего не получила. Поэтому в 2004-м Syngenta совместно с Tanimura & Antle, известным поставщиком сельскохозяйственных продуктов, запустили совместный бренд органических продуктов премиум-класса — Dulcinea Farms. Syngenta открыла доступ к потребителям готовых продуктов и новым источникам дохода.

John Deere: использование новых каналов

Укрепившиеся на рынке компании часто отказываются от использования альтернативных каналов, потому что боятся испортить отношения с главными партнерами, которые поддерживают их основной бизнес. И хотя этот страх может быть небезосновательным, важно понимать: именно альтернативные каналы могут стать важным рычагом для инновационной деятельности.

John Deere — хороший пример использования этого рычага при сохранении существующих партнеров. В 2002-м Deere заключила соглашение о продаже своих газонокосилок 100-й серии с магазинами Home Depot. Необычный шаг для компании, которая раньше распространяла продукты исключительно через сеть лояльных дилеров. Deere впервые заключила подобное сотрудничество с сетевым ретейлером. Чтобы избежать потенциальной враждебной реакции со стороны своей дилерской сети, Deere ограничила количество доступных в магазинах Home Depot моделей, а также поощряли покупку продуктов у прежних поставщиков, предлагая клиентам возможность получения технического обслуживания. В результате появления нового канала сбыта Deere нашла выход на новую клиентскую группу; старые дилеры получили прибыль от услуг технического обслуживания и сохранили репутацию центров полного обслуживания; магазины Home Depot расширили ассортимент и подняли планку качества предлагаемого оборудования для ухода за газонами. Беспроигрышный вариант для всех участников.

Рецепт успеха заключается не в том, чтобы просто направить уже существующее предложение по новым каналам. Не забывайте, что у ваших партнеров, равно как и у конкурентов, есть клиенты, обслуживание которых кажется им непривлекательным или неприбыльным. Если вы будете выходить на разных потребителей через разные предложения, вы сможете снизить риск возникновения конфликта интересов. Такой подход убережет вас от негативной реакции и конкуренции за долю рынка между разными каналами, но при этом даст вам возможность расти и осваивать новые территории.

Иногда известные компании переживают, как подобное решение может повлиять на репутацию их бренда. Если различные каналы обслуживают разных клиентов, волноваться, в общем-то, не о чем. Но если клиенты и каналы пересекаются, компаниям стоит подумать о запуске нового бренда или его подвида.

Best Buy: покупка инновационных решений

Приобретения — вполне очевидный тактический прием. В конце концов, создание проектов с нуля может занять долгие годы, а стопроцентных гарантий успеха при этом

никто не дает. Может показаться, что приобретения — относительно безопасный способ быстрого увеличения объема продаж.

Однако существует много доказательств того, что приобретения, особенно крупные, обычно приносят разочарование. В исследовании одной консалтинговой компании обнаружилось, что, на взгляд менеджеров, более 70% приобретений не создавали ценности; более того, около половины из них снижали ее. Трудности, которые возникли после слияния автогигантов DaimlerBenz и Chrysler или же после приобретения Time Warner компанией America Online за \$180 млрд, — яркие примеры того, что может случиться, если слияние или поглощение окажется неудачным.

Хотя прибыль от небольших приобретений обычно тоже невелика, диапазон возможных результатов в такой ситуации все же несколько шире. Шансы на провал велики, но вероятность достижения поразительного успеха тоже значительно выше. Использование подрывных принципов при осуществлении приобретений может повысить и шансы на успех, и потенциальную прибыль.

Отличный пример успеха, связанного с небольшим приобретением, — компания по продаже электроники Best Buy. В 2002-м она приобрела фирму Geek Squad, в которой на тот момент работали всего 50 человек. Geek Squad предлагала индивидуальным покупателям услуги в области информационных технологий: например, починку компьютера, настройку сетей, установку и техподдержку высококлассного оборудования. В Geek Squad использовали подрывную стратегию, предоставляя индивидуальным потребителям простой и доступный способ получить услуги в сфере IT, которые раньше были заоблачно дорогими. Best Buy заплатили порядка \$3 млн за это приобретение. В 2006-м, спустя четыре года после приобретения, по оценкам аналитиков в Geek Squad работали больше 10 000 сотрудников, компания приносила прибыль в размере примерно \$1 млрд и производила \$280 млн операционной прибыли. Этот успех воодушевил Best Buy, и в 2005-м она расширила свое присутствие на рынке услуг, приобретя еще две компании обслуживания домашнего мультимедийного оборудования: AV Audiovisions (примерно за \$7 млн) и Howell & Associates, Inc. (примерно за \$1 млн). К 2007-му компания предлагала услуги по установке и дизайну мультимедийного оборудования в рамках проекта Magnolia, а также услуги по ремонту помещений через Pacific Sales. Эти услуги рекламировались в рамках подхода «магазин в магазине», который Best Buy использовала и для Geek Squad. В 2007-м Best Buy расширила свое присутствие в сфере услуг приобретением Speakeasy (\$97 млн) — провайдера DSLR и голосовой связи через интернет. Эти небольшие приобретения позволили Best Buy создать подрывные предложения, благодаря которым услуги высшего класса стали доступны для индивидуальных клиентов и представителей малого бизнеса.

По той же схеме в 1986-м Johnson & Johnson приобрела Lifescan за \$100 млн; в 2003-м Cisco Systems приобрела Linkys за \$500 млн; в 2005-м News Corporation приобрела MySpace за \$580 млн; в 2006-м CVS Caremark приобрела MinuteClinic за \$175 млн. Обратите внимание, что все эти приобретения нельзя назвать дешевыми — и все же речь идет о цифрах намного меньших, чем во многих нашумевших сделках, которые часто оказываются на первой полосе The Wall Street Journal.

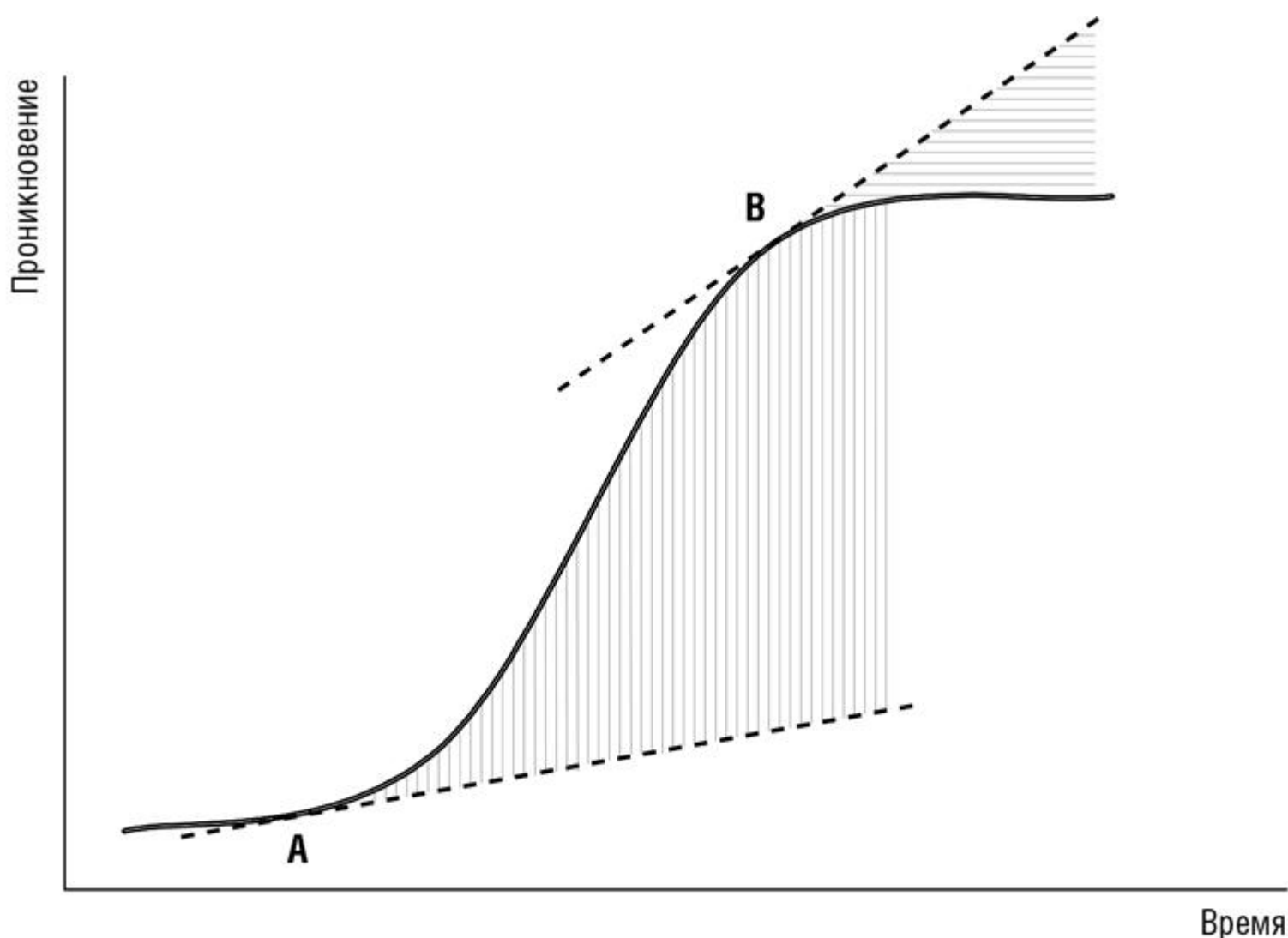
На самом деле мы убеждены, что раннее выявление подрывных разработок — это мощный механизм получения крупных прибылей (рис. 5.2). Когда подрывные инноваторы только начинают свой путь, рынки обычно недооценивают потенциал их проектов. Ричард Фостер описывает, к каким ошибкам приводит инноваторов использование традиционной S-образной кривой при оценке потенциала той или иной разработки. Аналитики, которые основывают свои оценки на анализе прошлых тенденций, значительно недооценивают потенциал инноваций, которым только удалось достичь точки перегиба. Особенно часто причиной этой ошибки становится использование технологий, которые плохо подходят для оценки пока не

существующих рынков. Компании, которым удастся заметить подрывную технологию на ранней стадии ее развития, могут по разумной цене приобрести проекты с огромным потенциалом.

Рисунок 5.2

Подрывные технологии и ошибки прогнозирования

Развитие большинства инновационных проектов можно изобразить в виде S-образной кривой. Поэтому аналитики, основывающие свои прогнозы на линейной экстраполяции прошлых данных, могут очень сильно ошибаться. В точке А аналитики недооценивают потенциал проекта, потому что упускают из вида область, заштрихованную на схеме серыми вертикальными линиями. В точке В аналитики переоценивают потенциал, потому что переоценивают область, заштрихованную на схеме серыми горизонтальными линиями.



Источник: Адаптация материалов из книги Ричарда Фостера и Сары Каплан «Творческое разрушение» (Creative distraction), Нью-Йорк, Doubleday, 2002.

Конечно же, другие компании можно не только приобретать, есть и другие стратегии построения отношений: покупка акций и патентов, создание совместных предприятий и стратегических альянсов, заключение договоров по распределению прибыли и лицензирование.

Советы по генерации идей

Создание новых идей — самая сложная часть процесса построения бизнеса. И хотя определение целевых рынков и стратегических целей, безусловно, помогает, на этой стадии очень важны креативность и последовательность. Наш опыт показывает, что следующие техники особенно полезны.

Опирайтесь на аналогии

Аналогии помогают найти путь к нужным решениям. Например, одна компания собиралась разработать подрывную стратегию для рынка недвижимости. Исследование показало, что людей не удовлетворяет слишком высокая стоимость брокерских услуг по организации продажи домов. В ходе обсуждения один менеджер предложил:

«Давайте попробуем проделать то же, что Geek Squad сделали в сфере IT, только для рынка недвижимости?». После этого команда оценила провайдеров, которые появились в области IT. Выяснилось, что клиентам можно предоставить возможность выбирать из списка предложений от команды экспертов, а также что в области IT-услуг появился целый ряд компаний, которые предлагают так называемый «обратный аукцион».

Иными словами, менеджеры могут пойти на сайт вроде elance.com или Onforce.com, описать проблему, с которой столкнулись, и сказать, сколько они готовы заплатить за ее решение, а поставщики услуг могут оставить заявку на выполнение работы.

Компания тут же увидела возможность использовать аналогичную модель для рынка недвижимости — создать обратный аукцион на основе социальных сетей.

Если вы определили основную проблему клиента, спросите себя, как инноватор из другой отрасли или сферы мог бы ее решить. Такой образ мыслей поможет вам найти новые идеи для развития компании.

Важно, чтобы процесс создания новых идей направлялся именно потенциальными возможностями, а не вашим взглядом на способности компании. Организации, которые хотят достичь подрывного роста, могут попасть в ловушку собственных предубеждений и тем самым лишиться себя отличных возможностей. Предприниматели ищут возможности, не ограничивая себя ресурсами, которые они действительно контролируют. Поэтому не стоит спрашивать себя: «Можем ли мы сделать это?» Лучше спросите: «Есть ли где-то прекрасная возможность, которой мы еще не воспользовались?»

Проводите целенаправленные обсуждения идей

Эффективнее всего идеи генерирует небольшая команда людей, которая может целиком посвятить несколько недель изучению и обдумыванию разнообразных возможностей. Наибольшего успеха добиваются компании, которым удается организовать и индивидуальную, и командную работу сотрудников. Интенсивный, целенаправленный мозговой штурм и обсуждение приоритетов компании могут разжечь креативность сотрудников и сплотить их вокруг общей идеи. Некоторые компании создают несколько творческих команд и «спонсируют» ту, которой удастся разработать лучший подрывной план.

Проводя целенаправленные обсуждения идей, постарайтесь сплотить людей, которые обычно не взаимодействуют. Принято считать, что настоящие инновации возникают в точках соприкосновения. Разные взгляды на проблему представителей разных областей могут помочь вам найти нужное решение. Предложите каждому участнику прочесть определенные отрывки из этой книги перед общим обсуждением, а после этого приступайте к разработке идей. Наш опыт показывает, что результаты подобных встреч обычно бывают удивительными.

Ищите падших ангелов

Как ни парадоксально, в первую очередь мы всегда советуем компаниям искать новые идеи среди некогда отвергнутых. Мы называем такие идеи «падшими ангелами». Компании часто упускают их, потому что руководству кажется, что они могут противоречить нуждам основного бизнеса. Если вы посмотрите на эти идеи свежим взглядом, вы наверняка сумеете разглядеть скрывающиеся за ними возможности. Иногда решения опережают свое время. Но если модифицировать решения, которые еще несколько лет назад казались бессмысленными, сегодня они могут оказаться более чем уместными.

Ищите помощь в компании и за ее пределами

Наконец, постарайтесь создать систему, которая бы поддерживала поиск идей как внутри компании, так и за ее пределами. Как люди обычно используют лишь часть вычислительных способностей собственного мозга, так и корпорации применяют в

работе лишь часть инновационного потенциала своих работников. Стимулировать создание большего количества идей можно, например, организовав простые конкурсы. Кроме того, все чаще компании обращаются к внешним рынкам, пытаясь поощрять клиентов, высказывающих свои инновационные идеи. Например, Netflix пообещала дать \$1 млн тому, кто сумеет улучшить точность системы рекомендаций фильмов хотя бы на 10%. К июню 2007-го компания собрала идеи от 18 000 команд, и лучшая из них позволила увеличить точность рекомендаций на 7,5%.

Какой бы способ поощрения разработки новых идей вы ни выбрали, помните:

- Идеи редко бывают изначально плохими или хорошими. Почти все идеи производят разное впечатление, если взглянуть на них с разных точек зрения. Спросите себя, каким требованиям должна отвечать интересная вам идея. Подумайте, как может измениться ваша точка зрения, если вы поставите себя на место клиента или конкурента.
- Общий язык — очень мощный инструмент. Китайцу будет сложно договориться с русским, если они оба знают только родной язык. Точно так же менеджеры могут не слышать друг друга просто потому, что по отношению к инновациям используют разные языковые системы. Создание общего языка внутри компании может оказаться критически важным для разработки новых идей.
- Крайне важно подкрепление. Одна компания, в которой работали 5000 сотрудников, объявила о поиске новых идей. За первый месяц существования инновационной программы сотрудники внесли 200 новых предложений. Однако компания не дала на них никакой обратной связи. Неудивительно, что через три месяца количество предложений резко снизилось. Если вам предлагают ужасную идею, вежливо объясните человеку, почему она вас не устраивает. Это позволит сотрудникам направить свою творческую энергию в правильное русло и в следующий раз предложить идеи, которые будут больше соответствовать вашим целям. И, конечно же, лучшие идеи нужно выделять и способствовать их успешной реализации.

Резюме

Проанализировав подрывной потенциал рынка, переходите к формулировке инновационных идей. В этой главе мы приводим руководство для инноваторов, ищущих идеи.

- Формулируя идеи, помните об основных принципах подрывных инноваций:
 1. Постарайтесь достучаться до непотребителей и до потребителей, для которых качество уже существующих продуктов избыточно.
 2. Сделайте приоритетом «достаточно хорошее» качество.
 3. Делайте то, чего укрепившиеся на рынке конкуренты делать не хотят или не могут.
- Разрабатывая подрывные идеи, используйте следующий метод:
 1. Разграничивайте область поиска.
 2. Формулируйте стратегические цели (трансформировать, расширить, создать, защитить).
 3. Определяйте рычаги воздействия, которые помогут добиться стратегических целей.

- 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?