

Резюме

- Описанные в этой главе шаги помогут компаниям применить ряд инновационных показателей и правильно оценить инновационную деятельность. Адекватные показатели помогают добиться единства среди менеджеров и тем самым значительно увеличить шансы компании на создание крепкого инновационного портфеля.
- Компаниям нужно иметь в виду возможные ловушки: учет недостаточного количества показателей; предпочтение действий со сниженными рисками и небольшим потенциалом; преимущественное внимание, посвященное вложениям, а не результатам.
- Не существует волшебных инновационных показателей. Компаниям нужно следить за тем, чтобы используемые показатели позволяли оценить и вложения, и результаты, и процессы.
- Менеджеры, которые хотят применить собственный набор показателей, должны выделить среди них наиболее важные для бизнеса; сравнивать прогресс с контрольной группой; постоянно обновлять список показателей и следить за тем, чтобы они постоянно использовались.

Практические упражнения

- Соберитесь с коллегами и перечислите все показатели, которые используются в вашей компании для отслеживания инновационного развития. Есть ли признаки того, что компания попала в одну из ловушек, описанных в этой главе?
- Проведите мозговой штурм: выявите основные барьеры, мешающие инновациям в вашей компании. Попробуйте определить показатели, которые помогут сосредоточиться на их преодолении.
- Найдите в других отраслях компании, которые имеют аналогичные вашим прибыли и амбиции. Проведите исследования в интернете: насколько схожи ваши модели оценки инновационной деятельности?
- Оцените соответствие инновационных показателей и системы измерения эффективности работы. В чем они совпадают, а в чем — расходятся?

Подсказки и советы

- Старайтесь оценивать инновационные процессы как можно глобальнее. Помните: многогранные проблемы требуют многогранных решений.
- Не бойтесь использовать качественные показатели.
- Подсчитать значения некоторых показателей может быть сложно. Разработайте для этой цели простой сравнительный метод, который позволит оценивать развитие, не фокусируясь на абсолютных результатах.

Заключение

Томас Эдисон может многому научить будущего подрывного инноватора. Волшебник из Менло-Парка прославился целым списком изобретений, изменивших мир. Телеграф и биржевой телеграфный аппарат, вощеная бумага, фонограф, лампочка накаливания,

флюороскоп, железно-никелевый аккумулятор, кинокамера, вулканизированный каучук — и это лишь несколько творческих идей, которые Эдисон сумел привести к коммерческому успеху. Все эти изобретения появились и развились на его «фабрике изобретений», где он сам и почти шестьдесят его коллег разрабатывали электрические механизмы и проводили бесчисленные эксперименты.

Эдисон не считал себя гением. Вот, например, одно из его знаменитых высказываний: «Гений — это 1 процент вдохновения и 99 процентов пота». Эдисон был увлеченным практиком: он испытывал, тестировал, терпел неудачи до тех пор, пока не находил работающее решение. В центр инновационного уравнения он всегда ставил клиента: «Я никогда не пытался совершенствовать изобретение, которое никому не принесло бы пользы... Я старался понять, что нужно миру, — и изобрести это». Он принимал неудачи со словами: «Если я найду 10 000 вариантов неправильных решений — это не будет значить, что я проиграл. Неудачи меня не расстраивают, потому что проверка каждого ошибочного предположения — это еще один шаг вперед».

В этой книге мы постарались собрать практические советы и техники, которые помогли бы вам найти своего внутреннего Эдисона. Инновации не должны быть сокрыты туманом; для их появления не нужен удар творческой молнии. Мы не хотим сказать, что инновационные проекты не подразумевают никаких рисков или что креативность не имеет значения. Риски есть, и креативность критически важна. Но если найти последовательный подход, можно получить последовательные результаты.

В завершение этого «Руководства инноватора» мы хотим обобщить сказанное, еще раз перечислить основные трудности и дать несколько советов напоследок.

Что мы хотели сказать

Главный посыл этой книги таков: с умом используйте правильные процессы и принципы, и ваши шансы на создание растущего инновационного бизнеса возрастут. Мы считаем, что запуск подрывных инновационных проектов — самый надежный способ создания растущего бизнеса, ведь именно такие простые, недорогие, доступные и индивидуализированные решения так часто инициируют создание новых рынков и трансформацию целых отраслей. Принципы и схемы подрывных инноваций позволяют разработчикам находить новые способы ведения конкурентной борьбы на устоявшихся рынках и совершенствовать процессы внутри компании.

В главе 1 мы выделили три ключевых предвестника роста:

1. Контроль над основным бизнесом.
2. План развития, в котором прописаны общая цель, желаемый инновационный портфель, расписание инноваций, их цели и ограничения, а также ключевые области приложения инновационных усилий.
3. Правильно распределенные и защищенные от передела финансовые и человеческие ресурсы.

В следующих семи главах этой книги мы прошли через весь процесс создания нового растущего бизнеса:

- Шаг 1. Распознать существующие на рынке возможности. Идентифицируйте инновационные возможности; выявите мешающие потреблению барьеры; найдите клиентов, недовольных избыточным качеством существующих предложений и, что важнее всего, определите задачи, которые не могут быть адекватно решены с помощью существующих продуктов.
- Шаг 2. Сформулировать и оформить инновационные идеи. Используйте принципы подрывных инноваций для разработки идей, которые сумеют привести к успеху в

выбранной отрасли. Оцените идею с точки зрения схем успеха, чтобы отточить ее и понять, что делать дальше.

- Шаг 3. Реализовать идею. Разработайте и осуществите план проверки критически важных допущений. Соберите небольшую команду управляющих сотрудников, которые прошли через соответствующие школы опыта и смогут руководить развитием идеи на самых ранних стадиях.

На рис. 11.1 представлены основные выводы этого раздела книги.

Создание отдельных развивающихся продуктов или направлений бизнеса — важная задача. Однако многим крупным компаниям однократного успеха достаточно не будет. Чтобы перекрыть разрывы в росте и удивить аналитиков, нужно наладить устойчивый поток инновационных решений. В главах 9 и 10 мы выделили структуры, системы и показатели, которые нужно создать крупным компаниям, чтобы вывести инновации на систематический уровень. Рис. 11.2 обобщает основные принципы, описанные в этом разделе.

Рисунок 11.1

Концепции и подводные камни инновационного процесса

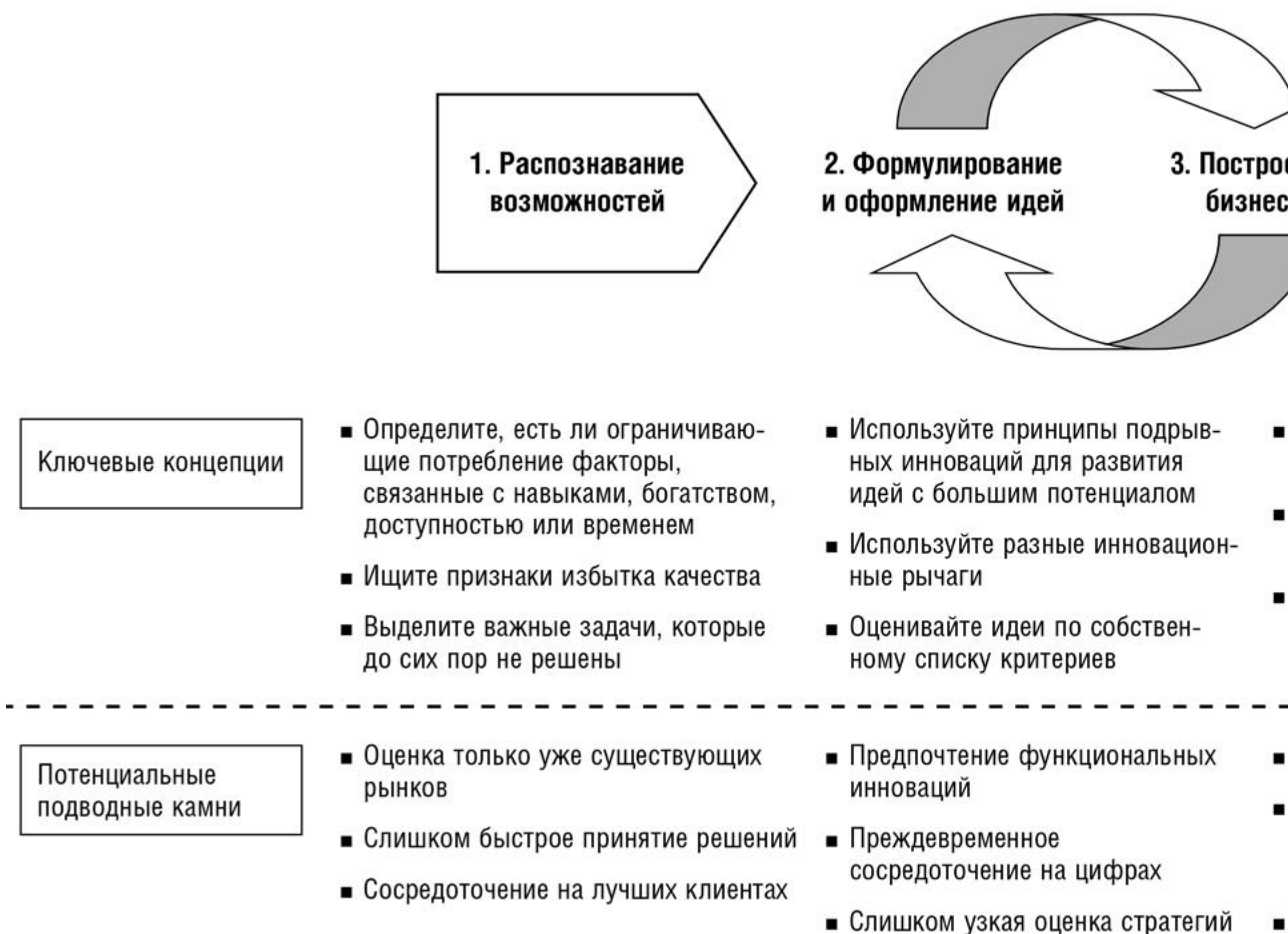


Рисунок 11.2

Инновационные структуры и системы: основные принципы

Организация для инновации

1. Создайте соответствующие инновационные структуры.

Стратегическое намерение	Потенциальные структуры		
	Стимулировать	Учебное отделение	Консультационный совет
	Сопровождать	Совет по развитию	Фонд интрапренеров
	Возглавлять	Инкубатор	Группа развития
Усиливать	Отделение венчурного финансирования	Группа развития бизнеса	

2. Создайте другие поддерживающие системы/структуры.

	Стремиться к...	Избегать...
Помощь извне	Постоянное использование внешних источников	Групповое мышление
Подходящие инструменты	Определенные инструменты для определенных задач	Единый подход ко всему
Общий язык	Последовательные, понятные взгляды	Путаница, приводящая к потере времени
Стимулирующая кадровая политика	Последовательная кадровая политика и система поощрений	Инновации — убийца карьеры

Связанные с вложениями

- Распределенные финансовые ресурсы
- Распределенные человеческие ресурсы
- Защита выделенных на инновации ресурсов
- Время высшего руководства
- Количество патентов

Связанные с процессом

- Скопление проблем
- Разрыв генерации
- Баланс
- Развитие
- Развитие процесса инноваций
- Развитие возможностей

Советы

1. Создайте собственный список критериев, описанных выше.
2. Постоянно отслеживайте эффективность с результатами конкурентов.
3. Постоянно обновляйте инновационный процесс.
4. Добейтесь согласованности.
5. Добейтесь соответствия по количеству.

Основные ловушки инновационного процесса

Путь от хорошей идеи к коммерческому успеху извилист и труден. В этой книге мы выделили некоторые факторы, которые не дают компаниям достичь желаемого. Ниже вы найдете список из десяти ловушек: шесть из них связаны с проектами, четыре — с компаниями.

Ловушки, связанные с проектами

1. Слишком большие вложения слишком рано. Чрезмерные капиталовложения могут погубить проект, заставив проектную команду сосредоточиться на стратегии с фатальными изъянами. Очень редко правильной оказывается выбранная изначально стратегия, поэтому первые ограниченные инвестиции нужно сосредоточить на работе с самыми важными допущениями и рисками.
2. Приоритет «Можем ли мы?» перед «Стоит ли нам?». В компаниях, работа которых определяется технологиями, менеджеры часто представляют себе инновации как решение технологических проблем. Построение успешного бизнеса предполагает зарабатывание денег. А чтобы зарабатывать деньги, нужно находить платежеспособных клиентов. Убедитесь, что на ваше продвинутое решение будет спрос на рынке.
3. Преследование недостижимого идеала. Компании часто стараются представить идеальные продукты. Исследовательской работе посвящаются десятилетия, но в итоге огромные проекты терпят неудачу. Дело в том, что стремление к совершенству имеет смысл только тогда, когда оно поддерживается обратной связью от клиентов. Кроме того, компании часто предпочитают технологическое

совершенство простоте использования и доступности. Иногда шаг назад в технологическом отношении позволяет обнаружить другие недооцененные инновационные рычаги.

4. Аналитический паралич. Скотт Кук, основатель компании Intuit, убежден, что в любой момент времени подрывная команда не должна фокусироваться более чем на двух важных вопросах. При стольких неизвестных очень легко попасть впросак, пытаясь решить все вопросы одновременно, как это принято делать в крупных компаниях. Намного эффективнее направлять все внимание на особенно важные проблемы — по очереди.
5. Использование традиционных инструментов прогнозирования рынка. Компании, которые управляют лучше других, разрабатывают подробнейшие техники оценки рыночного потенциала инновационных инициатив. Важно установить точные цели, чтобы убедиться: компания продвигает правильные проекты, грамотно управляет сетью поставок и распределяет внутренние ресурсы. Тем не менее инструменты и техники, которые работают на известных, измеряемых рынках, часто дают ненадежные оценки потенциала новых инициатив. Поэтому убедитесь, что используете инструменты, которые соответствуют обстоятельствам.
6. Фиксация на компетенциях, связанных с основным бизнесом. Основные компетенции могут превращаться в преграды на пути к развитию. Компаниям нужно гибко относиться к ним, чтобы превратить в рычаги, а не в кандалы. Слишком часто компании говорят: «Это не входит в наши основные компетенции». Хотя могли бы сказать: «Что нужно сделать, чтобы разработать или приобрести этот навык?»

Ловушки, связанные с компанией

1. Несбалансированный портфель. Если должным образом не контролировать этот вопрос, портфель компаний часто оказывается переполнен близкими к основному бизнесу возможностями с низким уровнем риска или инициативами роста, которые связаны с одними и теми же постоянными рисками. Строгий контроль поможет добиться создания сбалансированного инновационного портфеля.
2. Слишком много затянувшихся проектов. Запускать проекты легко, а вот останавливать неудачные не всегда хватает духу. Однако не забывайте, что, прекращая проекты, компания продолжает работать с людьми. Иногда закрытие проекта приносит хороший результат, особенно если его участники получили незаменимый для будущего развития опыт.
3. Полная зависимость от основного бизнеса. Основной бизнес может влиять на новые инициативы роста бесчисленным количеством способов. Невидимые силы могут незаметно менять форму даже самых необычных подходов, делая их похожими на то, что всегда делалось раньше. Чтобы противостоять этим силам, руководство должно занять активную позицию.
4. Использование неправильных критериев при принятии решений. Многие компании принимают решения, основываясь исключительно на цифрах: например, на текущей стоимости или прогнозируемой прибыли от проекта. Но несуществующие рынки сложно измерить или проанализировать. Если вы принимаете решения, основываясь на цифрах, вы практически наверняка упустите отличные возможности, которые вначале выглядят скромно.

Мы надеемся, что эта книга поможет инноваторам избежать подобных ловушек. Исследователи и практики будут и дальше разрабатывать теорию инноваций, чтобы компании могли двигаться вперед еще увереннее. Для этого нужно будет ответить на

пока не решенные вопросы: например, как по-настоящему оценить потенциал неизвестного рынка, как оценить обучение с финансовой точки зрения или как разработать систему индивидуального поощрения.

Уроки Procter & Gamble

Во введении к этой книге мы описывали попытки компании Procter & Gamble развить способность систематически создавать подрывные инновации. В середине 2007-го Innosight и P&G провели аудиоконференцию, в ходе которой обсуждались четыре основных урока, извлеченные ими за три года совместной работы.

Урок 1. За подрывные технологии нужно браться сознательно

Компания, которая надеется достичь процветания через использование подрывных методов, должна сделать этот выбор сознательно. Подрывные проекты будут успешными, только если высшее руководство создаст соответствующее организационное пространство, обеспечит нужные ресурсы и будет лично вовлечено в процесс. Ведь существует слишком много внутренних барьеров и сил, которые могут сбить с верного пути даже самые подрывные идеи.

Компании, которые хотят использовать свой подрывной потенциал, должны освоить процесс распределения ресурсов. Если пустить его на самотек, скрытые приоритеты организации приведут к тому, что время и деньги будут постоянно по чуть-чуть отниматься у подрывных проектов. В итоге проекты либо завянут, либо будут вынуждены измениться: стать не столь трансформационными (а потому не такими интересными), похожими на то, что уже делалось раньше. И только высшее руководство компании может действительно контролировать процесс распределения ресурсов.

Руководители также должны понимать, что подрывные технологии подойдут не для каждой компании. Отделение бизнеса, которое не процветает само по себе, обычно просто не имеет достаточной для работы с подрывными проектами свободы. Помните: для достижения успеха нужно сформировать портфель таким образом, чтобы широкий спектр ресурсов компании был направлен на инициативы, связанные с поддержкой существующих направлений бизнеса.

Урок 2. Нужно менять старые инструменты — или использовать их по-новому

Инструменты и подходы, которые так хорошо работают с инновациями в рамках основного бизнеса, обычно не приносят результатов, когда применяются к подрывным проектам. В главе 9 мы уже обсуждали, что в таком случае компаниям нужно либо менять используемые инструменты, либо научиться по-новому их использовать.

Урок 3. Структура команды и управление ею — скрытые барьеры для подрывных проектов

Во многих компаниях формирование и управление проектными командами — процесс очень формальный. Традиционные процессы могут привести к четырем типам проблем:

1. Слишком крупные команды. Компании часто набирают в проектные команды людей из всех необходимых для запуска товара или услуги областей. Но в самом начале подрывного пути основное внимание нужно уделять проведению экспериментов, проверке допущений и преодолению препятствий в определенных областях. В слишком больших командах попытки «распыляются», и сотрудники начинают работать, ориентируясь скорее на собственную область специализации, чем на трудности, с которыми сталкивается команда.

2. Несоответствующие «школы опыта». Компаниям часто хочется собрать в подрывной команде лучших сотрудников. Однако нужно помнить, что люди, которые отлично показывают себя в работе с задачами основного бизнеса, могут ужасно показать себя при работе с новыми проектами. В подрывные команды должны попадать сотрудники, которые прошли подходящие школы опыта, — только так можно максимально увеличить шансы проекта на успех.
3. Команды изучают то, на что не следует тратить времени, и упускают из внимания важные вопросы. Подрывные проекты могут использовать непривычные каналы, создавать новые бренды, использовать иные маркетинговые техники — и даже в целом зарабатывать по-другому. Некоторые инновационные проекты покажутся компании привлекательными, другие — нет. Если команда будет полностью предоставлена себе, она рискует застрять на одном месте, исследуя степени доступной свободы, но не преодолевая при этом актуальных ограничений. В самом начале проекта высшее руководство совместно с членами команды должны определить, что в проектной работе допустимо, а что — нет.
4. Нехватка ресурсов. Чтобы создать подрывной проект, нужно действовать по-другому. Если члены проектных команд уделяют инновациям лишь часть своего времени, они, скорее всего, будут склоняться к поведению, которое подходит для основного бизнеса — но не для подрывных инициатив.

С каждой из этих проблем можно справиться, если сменить подход к подбору персонала и управлению командами. Членов команды нужно подбирать обдуманно, чтобы каждый сотрудник своим присутствием увеличивал шансы всего проекта на успех.

Урок 4. Нужно изменить образ мыслей

Чтобы преуспеть в подрывных проектах, нужно научиться не только действовать, но и думать по-новому. Руководители, которые принимают на себя роль спонсоров или защитников проектов, должны научиться видеть себя предпринимателями, а не менеджерами и не «чирлидерами». Они должны быть готовы действовать, а не делегировать; пробиваться через внутренние барьеры; брать на себя контроль над внутренним окружением; беспокоиться о скорости «сжигания» капитала проекта; работать с сырыми данными; стараться подобрать в команду правильных людей; смещать людей, не оправдавших ожиданий, и искать нужную информацию везде, где только возможно. Менеджеры, которые руководят проектами, должны понимать, какой следующий шаг будет эффективным, а не просто следовать стандартным процедурам.

Образ мыслей не изменится вдруг. Компании, которые твердо решили ступить на путь инновационного развития, должны многое вложить в обучение сотрудников: начиная с печати брошюр и до организации онлайн-сообществ — чтобы создать общий язык, благодаря которому можно будет добиться успеха.

Несколько советов напоследок

Исследования и практическая работа, результатом которых и стала эта книга, позволили нам сформулировать восемь аксиом, в эффективности которых мы убеждены. Эти аксиомы во многом обобщают концепции, которые мы с вами обсудили.

1. Стены конференц-залов закрывают не только солнце. Они блокируют отличные идеи. Если вы действительно хотите разобраться, какие возможности развития существуют на вашем рынке, выйдите из офиса и начните напрямую взаимодействовать с клиентами и непотребителями. Вы узнаете много нового.
2. На вопрос «Хорош ли этот продукт/решение/процесс/идея?» всегда нужно отвечать одинаково: «Зависит от обстоятельств». Качество — понятие

относительное. Вы можете определить, хорошо что-то или плохо, только если посмотрите на мир с точки зрения клиента.

3. Самое вредное из допущений — ваша правота. Всегда предполагайте, что вы ошибаетесь. Просто еще не знаете, в чем именно.
4. В таблицах отражаются допущения, а не ответы. Когда вы занимаетесь инновациями, не опирайтесь исключительно на цифры. Легко сделать так, чтобы бизнес красиво выглядел на бумаге. А вот в реальности — сложно. Не забывайте слова Скотта Кука: «На каждую нашу ошибку найдутся результаты анализа, которые обещали, что все будет прекрасно».
5. Дефицит — преимущество предпринимателя. Представители крупных компаний обычно спрашивают нас: «Можно ли добавить ДНК предпринимателя в мою ДНК? Тогда инновации давались бы мне проще». Но мы не думаем, что предприниматели так уж сильно отличаются от менеджеров в крупных корпорациях. Им приходится быть креативнее. Иногда компании буквально приговаривают инновации к смерти, потому что заваливают их деньгами. Но если вы хотите креативности — создавайте ограничения.
6. 100% от десяти — это больше, чем 10% от тысячи. Математически это неравенство может показаться неправильным, но поверьте — в жизни дело обстоит именно так. Компании почти всегда обнаруживают, что намного эффективнее работает небольшая команда, которая посвящает инновациям все свое время. Если вы попросите большую группу людей уделять инновационным проектам понемногу от своего времени, притяжение основного бизнеса наверняка приведет к тому, что результаты вас разочаруют.
7. Распределение времени отражает ваши приоритеты. Многие компании называют инновации стратегическим приоритетом. Но если взглянуть в календари их руководителей, окажется, что они тратят на инновации не больше получаса в месяц. Если вы серьезно относитесь к развитию новых проектов — выделяйте на них время.
8. Критиков всегда хватает, не хватает людей, которые могут решать проблемы. Том Келли из IDEO настаивает, что культ «адвокатов дьявола» — одно из самых разрушительных явлений для инноваций. Мы согласны с ним. Критиковать легко. В этом нет ничего особенного. И это не слишком полезно. А вот находить решения проблем — это сложный, уникальный и невероятно полезный навык.

Эпоха распознавания схем

Менеджеры успешных компаний, только начинающих свой инновационный путь, должны понимать: чтобы создать отлаженный механизм развития подрывных проектов, потребуется не меньше трех лет активной работы. Но мы уверены: оно того стоит. Если вы будете следовать описанным в этой книге подходам, ваша компания преодолет трудности, возникающие на этом пути. Непредсказуемый инновационный процесс, полный компромиссов между скоростью, качеством и необходимыми инвестициями, может стать лучше, быстрее и дешевле. Вы можете научиться эффективнее распределять ресурсы и быстрее отказываться от стратегий, которые обречены на провал. Вы можете ускорять развитие инноваций с высоким потенциалом, если заранее разберетесь с рисками. Вы можете неоднократно запускать успешные инновационные проекты. Скорость создания новых изобретений может ошеломить ваших конкурентов, ведь что бы они ни делали — вы всегда будете на шаг впереди. Современный мир дает огромные возможности компаниям, стремящимся добиться конкурентных преимуществ с помощью инноваций. В любых сферах люди предпочитают решать проблемы предсказуемыми способами. Впервые сталкиваясь с

новым видом трудностей, они действуют методом проб и ошибок. Со временем, когда они начинают лучше понимать содержание возникших трудностей, они формулируют и правила их разрешения.

Мы уверены, что концепция инноваций — это переходный этап между методом случайных проб и ошибок и теорией на основе предсказуемых, четко прописанных правил. Мы называем этот период «эпохой распознавания схем». В этой книге мы описали схемы, связанные с выявлением возможностей, разработкой идей, построением бизнеса и развитием ресурсов и способностей компании. Используйте предложенные инструменты и структуры — и вы увидите то, что другим недоступно, найдете порядок там, где другие замечают только хаос, научитесь снова и снова создавать растущие направления бизнеса.

Приложение

Часто задаваемые вопросы

Многие концепции, которые лежат в основе этой книги, привлекательны своей простотой. Однако реальный мир не всегда прост. В этом приложении мы приведем ответы на некоторые сложные вопросы, которые нам чаще всего задают.

1. Вы уверены, что подрывные технологии — не просто модное словечко? Может, через несколько лет они будут уже не актуальны?

Концепция подрывного развития возникла в результате анализа академических исследований, проведенных больше пятнадцати лет назад, так что это не концепция-однодневка. Кроме того, в этой книге описываются идеи, которые выходят за рамки подрывной модели, — они должны помочь компаниям справиться со всегда актуальными проблемами, связанными с ростом и инновациями.

2. Я не креативный человек. Как я могу заниматься инновациями?

Часто бывает, что менеджеры, которых назначили на проекты, связанные с инновациями, чувствуют себя не в своей тарелке. Им кажется, что они недостаточно умны или не так креативны, как Стив Джобс. И вот что мы на это отвечаем:

- Инновации намного более систематизированы, чем кажется многим. Если вы будете следовать определенным процессам или пользоваться правильными схемами, вы сможете высвободить и своего внутреннего инноватора.
- Творческое мышление важно, но вам не обязательно принадлежать к креативному «типу личности». Инновации подвластны любому человеку, который действует в соответствии с правильными схемами.
- Инновации почти всегда появляются на пересечении разных областей. Два человека с разными точками зрения, которые сами по себе не кажутся креативными, вместе могут создавать действительно новые идеи.

3. А пример компании X можно назвать подрывной разработкой?

Хотя в этой книге описано много примеров подрывных инноваций, люди часто приводят другие примеры, которые мы не упоминали. Обычно, если нас спрашивают о неизвестных нам компаниях или разработках, мы предлагаем задающим вопрос использовать опросники из главы 6. Чтобы не попасть в ловушку распространенных представлений о том, что «необычный» или «прорывной» — это то же самое, что и подрывной, нужно каждый раз сверяться со схемой.

4. Что мне делать с «задачами, требующими решения», если я не работаю с клиентами напрямую?

В главе 4 описано, как концепция «задач, требующих решения» может использоваться в сфере B2B. Тем не менее люди спрашивают, насколько эта концепция актуальна для тех, кто не работает с конечными клиентами. Мы же убеждены, что клиентами можно считать кого угодно. Если вы работаете внутри компании, клиентом станет ваш начальник, ваш заместитель или член проектной группы; концепция «задач, требующих решения» все равно поможет вам найти альтернативные способы выполнения своей работы.

5. Как мне прийти к начальству и сообщить, что я не знаю ответ? Что моя идея не основывается на четких данных?

Описанная выше концепция предполагает, что первая стратегия обычно оказывается ложной. К успеху приходят люди, которые управляют инновационными процессами, ориентируясь на схемы, а не на цифры. Иногда менеджеры сомневаются, стоит ли браться за некоторые идеи: они боятся, что высшее руководство отклонит проект, если в нем присутствует любая неопределенность или если он не основывается на красивых подсчетах. Мы можем ответить следующее:

- Иногда, признавая, что вы чего-то не знаете, вы оказываетесь в более выгодной позиции, чем если бы демонстрировали полную уверенность, но потеряли ее при любом нажиме. Это показывает, как тщательно вы обдумали потенциальные трудности. Важнее всего описывать такие неопределенные моменты, добавляя при этом: «Если в моем распоряжении будет некоторое ограниченное количество ресурсов, я смогу выяснить больше».
- Подумайте, какую информацию можете собрать без одобрения высшего руководства или без серьезных денежных затрат. Например, организуйте неформальную фокус-группу, обсудив вопрос в кругу семьи и друзей.

6. Получается, нам просто нужно «ухудшить» существующие продукты, чтобы они стали «достаточно хороши»? То есть следовать подрывным концепциям — это значит делать плохие продукты? Не попадем ли мы таким образом впросак?

Создание второсортных продуктов — не ключ к подрывному успеху. Подрывные продукты не плохие. Вообще-то клиенты очень высоко их оценивают, а иначе покупали бы что-то другое. Помните:

- Качество относительно. Возможно, клиенту важна простота, доступность и индивидуальность. И предпочтение будет отдаваться продуктам с такими характеристиками, а не оторванным от жизни показателям производительности.
- Значение формулировки «достаточно хороший» меняется в зависимости от контекста. Концепция подрывных технологий не предполагает, что мы будем предлагать требовательным клиентам на уже существующих рынках продукты более низкого качества. Этой группе клиентов действительно может быть нужен продукт, совершенный с технической точки зрения.
- Нет ничего постоянного. Не очень хороший продукт может стать лучше — просто вначале нам не всегда известно, как именно это случится.
- Представьте, какие возможности откроются вам после создания достаточно хорошего продукта. Подумайте, какие инновационные рычаги вы сможете задействовать, если снизите качество продукта по какому-либо критерию.

7. Могу ли я сделать так, чтобы клиенты стали более взыскательными?

В основной подрывной модели появление избытка качества объясняется тем, что компании разрабатывают инновации быстрее, чем меняется жизнь людей, — и поэтому клиенты просто не могут принять новые улучшения. Схематически требования определенной группы клиентов изображены на основной подрывной схеме почти ровной пунктирной линией. Компании часто предполагают, что решить дилемму инноватора можно, если провести эту линию выше, то есть убедить людей хотеть большего.

- Можно найти примеры роста требований клиентов. Однако попытки убедить их, что они на самом деле хотят покупать то, что они сейчас покупать не хотят, могут стоить компании очень дорого. Вложить эти ресурсы в создание инновационных разработок, которые будут отвечать реальным нуждам клиентов, — решение намного более эффективное.
- Иногда новые изобретения показывают, насколько недостаточным было качество существующих решений в отношении задач, которые действительно нужно было решать клиентам. Например, с помощью электронной почты можно намного эффективнее решать многие бизнес-задачи, чем, например, по телефону или через служебные записки. Пока имейлы не стали доступны для всех, ограничения существовавших решений не были столь очевидны.
- Как мы уже рассказывали в главе 4, концепция «задач, требующих решения» может помочь понять, по каким критериям существующие предложения недостаточно хороши. Если вы действительно поймете, какие задачи стоят перед клиентами, вы сможете встряхнуть даже, казалось бы, полностью коммодитизированные категории товаров.

8. Иногда одно и то же решение оказывается подрывным для одной компании и поддерживающим — для другой. Почему?

Подрывные технологии — это, в самом деле, относительное явление. Если вы хорошенько изучите основные концепции, вы убедитесь, что настоящий подрыв появляется, когда компания запускает продукт, задающий новую траекторию развития показателей производительности. Но все дальнейшие шаги по этому, изначально подрывному, пути в рамках модели этой компании будут уже поддерживающими. После того, как компания найдет подрывную точку опоры, дальнейшие успехи и рост будут зависеть от вашего понимания механизмов поддерживающих инноваций.

9. Нужно ли моей компании посвящать 100% времени подрывным технологиям?

Конечно, нет. В главе 1 мы уже говорили, что ключ к успеху — ориентировка на сбалансированный портфель. Устоявшимся на рынке компаниям мы обычно рекомендуем выделять порядка 80% их инновационных ресурсов на поддерживающие разработки. Речь идет об «и» вместо «или».

10. Могут ли подрывные разработки уничтожить мой бренд?

Менеджеры крупных компаний иногда сомневаются, нужно ли вообще осваивать подрывные инновации. Они боятся, что новые разработки могут навредить существующим брендам. Вот что мы на это отвечаем:

- Безусловно, вам не нужно сбивать клиентов с толку, меняя содержание привычных для них брендов.
- Однако для подрывных продуктов вы можете использовать суббренды. Материнский бренд или название компании помогут клиенту понять, что предлагаемое решение будет хорошим, — тогда как суббренд подчеркнет, что

данный продукт предназначен для решения определенной задачи. Грамотное использование суббрендов (вспомним камеру Kodak Fun-Saver, приставку Nintendo Wii и карандаш-пятновыводитель Tide to Go) позволяет компаниям успешно представлять подрывные продукты под основной торговой маркой.

- Крайне важно помнить, что правильно организованный подрыв рынка только укрепляет бренд — ведь подрывной продукт дает клиентам средство для решения серьезной проблемы. На самом деле вероятность того, что бессмысленный избыток качества навредит бренду, даже выше.
- Нацеливаясь на непотребителей, стоит подумать, добавит ли материнский бренд ценности предложению. Например, подростки вряд ли положительно отреагируют на сайт для молодежи, если в нем будет использоваться бренд газеты, которую они ассоциируют с родителями.

11. Подрыв моего собственного бизнеса может превратиться в самореализующееся пророчество?

Укрепившиеся на рынке компании сомневаются, нужно ли им заниматься подрывными инновациями, в том числе и из-за переживаний, что тем самым они рискуют заменить высокоприбыльный бизнес низкоприбыльным. На это мы отвечаем:

- Из-за риска такого самоедства мы и рекомендуем нацеливаться на непотребителей. Не нужно думать о том, что убьет ваш бизнес, — думайте о том, как выйти на пока недоступные рынки. Если вы разработаете подрывной продукт правильно, он приведет к росту, а не к каннибализации.
- Сложно бороться с силами каннибализации и коммодитизации. Но если подрывную технологию не освоите вы, это может сделать кто-то другой. Обычно вопрос не в том, большими или маленькими будут получаемые выгоды. Вопрос в том, будет ли у вас высокая прибыль — или ее не будет вовсе.
- Если на горизонте нет подрывных конкурентов, вы можете разработать запасной подрывной план «на крайний случай». При первых признаках надвигающейся атаки конкурентов вы сможете реализовать этот проект. Такой шаг лишит конкурентов необходимого для продвижения на рынке кислорода.

12. Вызовут ли такие действия протест у наших акционеров?

Одна из важнейших задач, стоящих перед высшим руководством компаний, — работа с ожиданиями инвесторов. В главе 1 мы писали, что руководители должны иметь четкий план взаимодействия с инвесторами. Справиться с этой задачей будет легче, если вы будете начинать с малого и дадите подрывным подразделениям организационную свободу.

13. Можно ли заработать на подрывных инновациях?

Компании, которые следят за подрывными конкурентами в своей отрасли, часто приходят к выводу, что на подрывных технологиях скорее можно потерять деньги, нежели их заработать. Это действительно может произойти, если компания попытается насильно внести подрывные изменения в собственную бизнес-модель. Если вы хотите заняться подрывными инновациями, убедитесь, что выбранная возможность соответствует вашей бизнес-модели.

14. Почему я не могу просто «быстро отреагировать»?

Перспектива оставить отбор самых успешных подрывных инноваций на волю рынка кажется очень привлекательной. Мы тоже считаем, что приобретение «зародышей»

подрывных технологий может оказаться очень прибыльным. Однако с таким подходом обычно связаны три категории трудностей:

- Как вы узнаете, верную ли технологию выбрали? Пытаться реагировать сразу на все — значит распыляться. Правильная ментальная модель поможет отобрать стимулы, на которые действительно стоит реагировать.
- Компаниям, которые предпочитают реагировать, редко удается поймать подрывные проекты, потому что они ищут не там, где нужно. Иногда они дорого платят за приобретение идей, которые на самом деле очевидны.
- Если вы согласны, что первая стратегия, скорее всего, окажется неправильной, но важен будет полученный из этого опыт, реактивный подход лишит вас этих преимуществ вместе с возможностью учиться на своих ошибках.

При этом нужно отметить: безусловно, существуют уровни или сегменты рынка, где стратегия быстрого реагирования окажется эффективной. Но важно принимать это решение сознательно и отдавать себе отчет в его возможных последствиях.

15. «Инвестировать мало, узнавать много» — значит создавать небольшие направления бизнеса?

Конечно, нет. Учитывая присущий инновациям риск, компаниям крайне важно создавать крупные, быстрорастущие направления бизнеса. Наш опыт, а также опыт многочисленных предпринимателей показывает, что развитие крупных быстрорастущих проектов лучше всего начинать с малого. В конце концов, не так-то просто найти возможности на \$1 млрд!

16. Подрывная модель отлично применима для анализа прошлого опыта. Но можно ли использовать ее для создания прогнозов?

Мы уверены, что подрывные технологии помогают заглядывать в будущее. Так, в книге «Дилемма инноватора» отмечались несколько подрывных трендов, которые тогда только появлялись. И хотя не все наши прогнозы оправдались, некоторые из отмеченных инноваций действительно серьезно повлияли на развитие рынков. Целая глава книги «Что дальше?» была посвящена попыткам заглянуть в будущее разных отраслей. Опять же, не все наши предположения оказались верными, но многие попали в точку. Innosight постоянно публикует определенные предположения — и правы мы оказываемся чаще, чем неправы. Наши предсказания далеки от идеала. Однако если подходить к проблеме последовательно и задавать правильные вопросы, можно значительно улучшить свое стратегическое видение.

17. Я пока что не собираюсь работать с подрывными проектами. Будут ли эти концепции мне чем-то полезны?

Конечно! Мы обнаружили, что многие инструменты и концепции, описанные в этой книге, помогают инноваторам в совершенно разных проектах. В принципе полезно понимать, какие задачи ваших клиентов, заказчиков, потребителей все еще не решены. Если вы будете думать о «достаточно хороших» решениях, вам откроются неожиданные пути к созданию инноваций. А уделяя внимание ключевым допущениям на ранних стадиях работы с новыми проектами, вы значительно снизите связанные с ними риски. И хотя эти концепции появились в работе с подрывными инновациями, они эффективны для инновационных проектов любого типа.

18. Мы и так лидируем — то есть нам пока рано об этом волноваться, правильно?

Опыт показывает, что создавать новые быстроразвивающиеся проекты лучше как раз тогда, когда необходимости в этом вроде бы нет. Когда основной бизнес испытывает

трудности, очень сложно начать что-то менять. Помните: расти лучше всего в то время, когда вам это как будто бы и не нужно.

Благодарности

Замысел этой книги возник еще в 2000 г., когда Клейтон Кристенсен и Марк Джонсон основали Innosight, чтобы донести до компаний результаты исследований Кристенсена, обобщенные в его бестселлере «Дилемма инноватора».

Сначала работа в Innosight во многом строилась на методе проб и ошибок. Многочисленные эксперименты с прогрессивно мыслящими клиентами позволили создать четко прописанные модели работы и разграничить подходы. Перед вами книга, которая обобщает результаты этой практической работы и, мы надеемся, поможет специалистам внутри компаний развить способность неоднократно добиваться роста бизнеса через инновации. «Подрывные инновации» продолжает и дополняет предыдущие книги Кристенсена. Если в «Дилемме инноватора» выделялась основная проблема, то в «Решении проблемы инноваций в бизнесе» она решалась на высоком концептуальном уровне; в книге «Что дальше?» объяснялось, как специалист со стороны может проанализировать отрасль, а «Подрывные инновации» показывают надежные способы достигнуть роста бизнеса и создать инновационные возможности изнутри.

Нередко писательство превращается в одинокий труд, однако к «Подрывным инновациям» это не относится. Благодаря сплоченной команде коллег, друзей и сотрудников писать эту книгу было увлекательно и приятно.

Каждый из моих соавторов по-своему обогатил эту книгу: Лиз Олтман высказала точку зрения практикующего специалиста, Марк Джонсон следил за сохранением простоты и стратегического подтекста, Джо Синфилд упорядочил хаотичные проблемы.

Главное преимущество компании Innosight в том, что, по сути, это лаборатория с первоклассными учеными, которые трудятся в условиях реального мира. Описанные в этой книге концепции и инструменты разрабатывались не в конференц-залах — они возникали в полевых условиях для решения проблем, из-за которых инновации и рост бизнеса начинали ассоциироваться с разочарованием. Всего четыре года назад я мог спокойно перечислить всех сотрудников Innosight. Теперь в компании работают почти 50 человек, и я могу только сказать, что очень обязан и благодарен каждому из членов нашей корпоративной семьи. Отдельную благодарность хочется выразить Клейтону, на поддержку, руководство и менторство которого мы могли рассчитывать все эти годы.

Также я особенно благодарен клиентам и специалистам-единомышленникам, с которыми мне в последнее время приходилось сотрудничать. Каждый из них научил меня чему-то новому. Перечислять всех было бы слишком долго, но отдельную благодарность я хотел бы выразить Мэтту Айрингу, Бобу Бенцу, Кену Бронфину, Стиву Вункеру, Карен Галлахер, Либ Гибсон, Кларку Гилберту, Джорджу Глэкину, Стиву Грею, Триш Грушкин, Дэйву Гулэ, Брэду Гэмбиллу, Дженнифер Дориан, Ченнингу Доусону, Бобу Дюару, Дрю Дэвис, Эми Зефусс, Джону Инкелдону, Сью Кларк-Джонсон, Стефани Коннафтон, Марку Контрерасу, Стиву Крауссу, Нэнси Лэйн, Джону Лэнсингу, Джуди Миллер, Карен Моррис, Брайанту Муру, Майклу Мэйнесу, Адаму Питерсону, Джеймсу Прэтту, Майклу Путцу, Майклу Рейнору, Дэвиду Рудольфу, Рону Файнбауму, Грегу Фостеру, Ричарду Фостеру, Бет Хайби и Таре Донован Янг.

Моим родителям (они оба — врачи), сестрам (Мишель и Триша — доктора клинической психологии) и братьям (Майкл — сертифицированный ветеринар, Питер — студент юридического факультета): спасибо, что поддерживали меня, белую ворону из мира бизнеса.

Как обычно, издательство Harvard Business Press оказало первоклассную поддержку. Холлис Хеймбауч в своей неподражаемой манере четко и точно формулировала возникавшие вопросы; Джеки Мерфи, Джейн Гебхарт, Стефани Финкс помогли довести рукопись до нужного состояния.

Наконец, мне хотелось бы поблагодарить свою жену и детей. Я просто не смог бы ничего добиться без их любви и поддержки — никакие успехи без них просто не имели бы смысла. Джоанна, мне просто не выразить словами, как твои советы, дружба, любовь и надежная поддержка важны для меня. Чарли, твоя искренняя улыбка помогает мне пробираться через самые темные полосы в жизни. Холли — которая появилась на свет практически одновременно с этой книгой, — твои чистые голубые глаза с самого первого взгляда растопили наши сердца. Я посвящаю эту книгу тебе, Чарли и Джоанне.

Скотт Энтони

Честнат Хилл, Массачусетс

Я благодарен за возможность вместе со Скоттом, Лиз и Джо работать над созданием практического руководства для менеджеров, заинтересованных в инновациях и росте. Прошло уже восемь лет с тех пор, как мы с Клейтоном Кристенсенем основали Innosight: я наблюдал, как наша компания разрасталась, и там, где сначала работали всего несколько коллег, теперь трудятся 50 сотрудников из США и Азии. Я наблюдал, как принципы подрывных инноваций применяют наши клиенты и другие специалисты, — и видел, какого невообразимого роста они добивались. Точно так же я видел, как наша компания достигает успехов, о которых мы не могли и мечтать, потому что следует тем же принципам. Принципам, которые изложены в этой книге. Вот уж действительно: мы делаем то, что говорим! И за это я хочу особенно поблагодарить всех своих удивительных коллег из Innosight, бывших и нынешних. Работать с вами и нашим другом Клейтоном — настоящее удовольствие, и вместе мы сумели избавиться от случайности в инновациях, сделав их намного более предсказуемыми.

Кроме того, я хочу выразить благодарность выдающимся менеджерам, предпринимателям, академикам и коллегам-практикам, с которыми мне довелось сотрудничать. В частности, я хотел бы поблагодарить Мэтта Айринга, Питера Блэкмана, Рика Брэдли, Стива Вункера, Кларка Гилберта, Джорджа Глэкина, Дэйва Гулэ, Брэда Гэмбилла, Кроуфорда Дель Прете, Кена Дискена, Хеннинга Кагерманна, Стейси Коумз, Черил Кэттон, Джона Ликема, Стива Милуновича, Дэна Панталео, Эда Пепера, Джима Райтсона, Майкла Рихтберга, С. Тьена, Ка Хуат Тан, С. С. Хэнга, Клементы Чена и Вилли Ши.

Недавно я узнал, что Дик Фостер, оказывается, выдающийся мыслитель в области инноваций. Спасибо, Дик, за то, что оказался бесценным активом для нашей компании и для развития теории инноваций. И, конечно же, отдельное спасибо Клейтону, моему близком другу и коллеге, который всегда помогал Innosight проходить через любые трудности на пути.

Я многим обязан своей жене и детям. Постоянная непоколебимая поддержка и любовь Джейн — это мое благословение. Джейн терпеливо поддерживала меня, когда я пытался соответствовать требованиям растущей команды Innosight — в том числе и когда писал эту книгу — и соотносить их с нашей семейной и личной жизнью. Джейн, ты мой главный советник и лучший друг. Я также благодарен своим детям, которые всегда относились к своему отцу по-доброму и поддерживали его. Кристина, Марк, Кэтрин, Элла и Уильям, без вас я никто.

Марк Джонсон
Бельмонт, Массачусетс

Эта книга — кульминация многолетних интеллектуальных изысканий и многократных полевых испытаний. Мы стремились к тому, чтобы делопроизводство росло через инновации стало более предсказуемым; упорядочивали и формулировали методологию того, что традиционно списывалось на надежду и интуицию. В этой книге разбирается целый спектр принципов и методов: все они когда-то возникли как озарение — долгое время искомое или абсолютно спонтанное — у группы людей, с которыми мне посчастливилось работать.

В первую очередь это три моих соавтора. Скотт и Марк уже долгое время были интеллектуальными партнерами. Именно они создавали эффективную среду, развивали способности и строили репутацию Innosight — благодаря чему мы и смогли собрать богатый материал, на котором основана эта книга. А с помощью Лиз, которая тесно сотрудничала с нами и делилась своим богатым опытом, мы смогли более объективно, критически оценить свои идеи и усовершенствовать их.

Я также в огромном долгу перед Клейтоном Кристенсенем, на оригинальных концепциях которого выросла работа Innosight. Он щедро позволил использовать свои работы в качестве фундамента для собственного развития каждого из нас.

Многие из описанных в этой книге идей никогда не принесли бы плодов, если бы у нас не было возможности оценивать их и многократно воплощать с клиентами и коллегами. Я многим обязан членам расширенной команды Innosight, которые внесли огромный вклад в работу компании; особенно Мэтту Айрингу, Стиву Вункеру, Брэду Гэмбиллу, Дэйву Дункану и Таре Донован Янг. Я также хочу выразить признательность специалистам-практикам, которые принимали или отбрасывали идеи по своим соображениям, — совместно с ними мы искали способы ответить на любые возникшие вызовы. Эти люди особенно сильно повлияли на мой образ мыслей: Питер Блэкман, Йохен Даут, Джон Инкелдон, Черил Каттон, Шон Кеннеди, Стив Колсон, Билл Ноулз, Эд Пепер, Дэвид Томсон, Ури Хесс и Клаус Хефельманн.

Наконец, я хотел бы поблагодарить свою семью. Я благодарен родителям, Артуру и Гэй Синфилд: ваша любовь, забота и воспитание внушили мне ценности и профессиональную этику, которые нужны для достижения моих целей. Я крайне благодарен своей жене (и коллеге) Марике: твоя постоянная готовность выслушать мои идеи, посоветовать или просто приободрить, невероятное терпение, непоколебимая любовь и вера в мои способности позволили мне поучаствовать в написании этой книги и в требовавшейся для этого практической работе. И, наконец, я хочу поблагодарить свою шестилетнюю дочь Викторию, которой, наверное, сложнее всех было понять, почему папе нужно так много времени тратить на эту рукопись.

Посвящаю ее Марике и Виктории.

Джозеф Синфилд
Вест Лафайет, Индиана

Не один год мы с Кентом Боуэном, профессором Гарвардской школы бизнеса, обсуждали мое желание не бросать академическую деятельность и в то же время продолжать практическую работу. В 2002-м Кент предложил мне поговорить с

Клейтоном Кристенсенем и узнать, не удастся ли нам организовать с ним взаимовыгодное сотрудничество. Клейтон любезно предложил мне поработать вместе, и мы договорились провести несколько встреч на тему инноваций и применения результатов исследований в «реальном мире». По результатам этих бесед я и попала в список авторов этой книги.

Я благодарна Кенту за то, что он помогал мне продолжать научную деятельность; и Клейтону — за то, что захотел работать со мной и подтолкнул к бесчисленным важным выводам; Скотту, Марку и Джо — за то, что позволили мне присоединиться к ним на этом пути. Быть их соавтором — для меня настоящая честь. Я хочу отдельно поблагодарить Скотта, основного редактора этой книги. Я уже научилась у него многому и до сих пор продолжаю удивляться его способности учиться, адаптироваться и собирать из деталей целостную картину. Этот человек способен применять абстрактные концепции и исследования в бизнесе любого уровня.

Было очень приятно наблюдать, как Innosight развивается: от маленькой фирмы, которая занята практическим применением научных исследований, — до консалтинговой компании мирового класса.

Мне бы также хотелось поблагодарить своих коллег из Motorola, хотя их и слишком много, чтобы называть каждого поименно. У них я учусь чему-то новому каждый день. Они умные, проницательные, заботливые и всегда готовы опробовать новые идеи и подходы. Они много работают и готовы отправиться на край света (иногда в буквальном смысле), чтобы добиться успеха. О лучших коллегах я не могла бы и мечтать. Особенно мне хотелось бы поблагодарить Терри Вегу, Тодда Деянга, Роба Шэддока и Джона Чипполу, которые очень поддерживали меня во время создания этого проекта.

Моим приемным детям Адаму и Эрике: когда наши жизни пересеклись, они только входили в подростковый возраст, а я осваивала совершенно новые для себя роли. Я благодарна, что они приняли меня в свою семью и позволили по-новому взглянуть на жизнь. Я очень горжусь тем, какими прекрасными молодыми людьми они стали.

Моему брату Майклу: его забота и чувство юмора всегда со мной. Я благодарю его за то, что он постоянно созванивается со мной и всегда остается моим родным младшим братом.

Моему мужу Митчу: он самый умный, веселый, заботливый, бесконечно терпеливый и самый добрый человек, которого я когда-либо встречала. Я всем сердцем люблю его и благодарю за поддержку в любых моих начинаниях и, в частности, в этом проекте.

Моему папе: он — моя защита и мой лучший друг. С ранних лет он научил меня сосредотачиваться на том, что действительно важно, и смотреть на жизнь в перспективе. Именно у него я научилась справляться с проблемами и мыслить стратегически. Я благодарю его за все.

Моей маме: она скончалась, когда мы работали над этой книгой. Мама вдохновляла меня, была моим лучшим другом, наперсницей. Мы много говорили о том, как могли бы вместе написать книгу, но почему-то такой возможности нам не представилось. Возможно, однажды я напишу ее за нас двоих. А пока моя часть работы в этой книге посвящается ей и папе.

Элизабет Олтман

Фремингхем, Массачусетс

Об авторах

Скотт Энтони — президент Innosight, компании, занимающейся консультированием в сфере инноваций и инвестирования, с филиалами в США, Сингапуре и Индии. Среди его клиентов есть и стартапы, и компании из списка Fortune 500. В 2005–2006 гг. возглавлял проект Newspaper Next, призванный помочь представителям газетной индустрии пережить трансформацию отрасли.

В соавторстве с гарвардским профессором Клейтоном Кристенсеном Энтони написал книгу «Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений»^[17]. Его статьи публиковались в Wall Street Journal, Harvard Business Review, BusinessWeek, Chief Executive, Sloan Management Review, Advertising Age и PressTime. Энтони работал шеф-редактором информационного бюллетеня Strategy&Innovation, который Innosight и Кристенсен выпускают раз в два месяца.

До прихода в Innosight Энтони работал с Кристенсеном в Гарвардской школе бизнеса, руководил группой, которая продолжала исследования Кристенсена, посвященные инновациям. Он работал консультантом в McKinsey & Co., отвечал за стратегическое планирование в Aspen Technology, был менеджером по продукции в WorldSpace Corporation.

Скотт Энтони получил диплом бакалавра с отличием в Дартмутском колледже и MBA с отличием в Гарвардской школе бизнеса, где стал стипендиатом программы Джорджа Бейкера.

Марк Джонсон — председатель правления и сооснователь Innosight. Неоднократно консультировал компании, входящие в список Fortune 500, из разных отраслей, среди которых потребительские товары, здравоохранение, коммерческие информационные технологии, энергетика, автомобильная индустрия, аэрокосмическая и оборонная промышленность. Марк был ведущим консультантом правительства Сингапура по вопросам развития инноваций и предпринимательства. В последнее время Марк сосредоточился на инновационных моделях ведения бизнеса: он помогает компаниям создавать новые бизнес-модели, нацеленные на рост бизнеса, и управлять ими. Он возглавил работу над книгой об инновациях бизнес-моделей (вышла в издательстве Harvard Business Press в 2009 г.).

Марк получил степень MBA в Гарвардской школе бизнеса, степень магистра по специальности «гражданское строительство и теоретическая механика» в Колумбийском университете и степень бакалавра теоретической механики в Военно-морской академии США. Избран членом правления Военно-морской академии.

Джозеф Синфилд — старший партнер в Innosight и старший преподаватель кафедры гражданского строительства Университета Пердью в Уэст-Лафайетте, штат Индиана. Его профессиональные, исследовательские и преподавательские интересы находятся на пересечении сфер инновации, бизнеса и технологий. Уже около десяти лет он консультирует руководителей крупных и маленьких компаний по вопросам роста, технологического инвестирования, управления инновациями и стратегиями выхода на рынок, с особым акцентом на B2B-компании в технологических отраслях. Его исследования, посвященные изучению и применению инновационных принципов в сфере менеджмента и технологий, получают поддержку со стороны различных организаций и отраслей.

Синфилд писал статьи для Sloan Management Review и Marketing Management, а также для целого ряда научных и технических журналов: Applied Spectroscopy, Water Resources Research, Transportation Research Record, Journal of Environmental Engineering, Journal of Geotechnical and Geoenvironmental Engineering, Journal of Construction Engineering and Management, and Tunneling и Underground Space Technology.

До работы в Innosight и Университете Пердью Синфилд в течение пяти лет был консультантом в McKinsey & Company. Он также работал геотехническим инженером в Haley & Aldrich и участвовал в совместных проектах Массачусетского технологического института и отделения гражданского строительства и атомной техники. Синфилд получил степень бакалавра с отличием по специальности «гражданское строительство» в Бакнеллском университете, а также степень магистра и доктора наук в сфере гражданского строительства и природообустройства Массачусетского технологического института.

Элизабет Олтман — вице-президент подразделения стратегии и развития бизнеса в отделении мобильных устройств компании Motorola. Она возглавляет команду, ответственную за развитие и реализацию бизнес-стратегий, бизнес-аналитику и управление стратегическими альянсами. За пятнадцать лет работы в Motorola Олтман занимала должности, связанные с производственным дизайном, разработкой и совершенствованием продуктов, производством и маркетингом. В 2001–2005 гг. она была вице-президентом подразделения мобильных устройств и отвечала за разработку и осуществление приобретений, покупку акций, совместные предприятия, лицензирование технологий и заключение стратегических альянсов.

Олтман участвовала в создании книги Уоррена Бенниса и Роберта Томаса, посвященной лидерству «Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения». В 2003 г. она попала в список 100 самых влиятельных женщин Бостона по версии журнала Boston; а также получила награду от Boston Business Journal в числе «сорока не достигших сорока» общественных и бизнес-лидеров.

[1] Кристенсен К. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

[2] Книга написана в 2008 г. — Прим. ред.

[3] Кристенсен К., Рейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе: Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

[4] Кристенсен К., Энтони С., Рот Э. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

[5] Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение: Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

[6] Go — по-английски «идти»; gurt — сокращение от «yogurt». — Прим. пер.

[7] Маэда Дж. Законы простоты. Дизайн. Технологии. Бизнес. Жизнь. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

[8] Кристенсен К., Рейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

[9] Напомним, книга написана в 2008 г. — Прим. ред.

[10] Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

[11] См.: Amar Bhide, *The Origin and Evolution of New Business* (Oxford and New York: Oxford University Press, 2000); Robert A. Burgelman, *Strategy is Destiny* (New York: Free Press, 2002), Rita McGrath and Ian MacMillan, “Discovery-Driven Planning”, *Harvard Business Review*, July-August 1995; Henry Mintzberg and James Waters, “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal* (1985): 257.

- [12] Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — М.: Альпина Паблишер, 2018.
- [13] Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций. Манифест революции в бизнесе. — М., Манн, Иванов и Фербер, 2005.
- [14] Джена МакГрегор «Как неудачи рожают успех» (How Failure Breeds Success), BusinessWeek, 10 июля 2006 г.
- [15] Арлен Вайнтрауб «Работает ли лекарство от Merck?» (Is Merck's Medicine Working?), BusinessWeek, 30 июля 2007 г.
- [16] Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки. — М.: Альпина Паблишер, 2017.
- [17] Кристенсен К., Энтони С., Рот Э. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений. — М.: Альпина Паблишер, 2018.