

Вступ

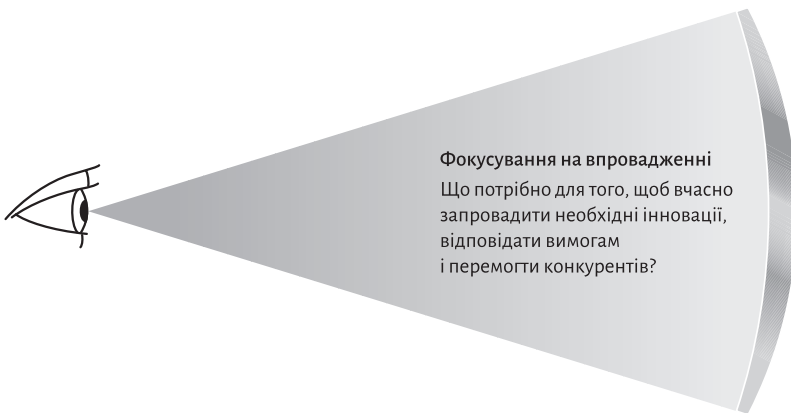
Ця книжка розповідає про різницю між великими інноваціями, які досягають успіху, і великими інноваціями, які зазнають невдачі. Вона про так звані сліпі зони, на яких «підриваються» хороші менеджери у великих компаніях, навіть якщо ці менеджери добре визначають потреби клієнтів, створюють чудові продукти та перемагають своїх конкурентів на ринку. Тут ідеться про те, чому дедалі частіше ваш успіх залежить не лише від вашої здатності виконувати власні обіцянки, а й від того, чи велика кількість партнерів — деякі з них очевидні, інші неявні — також виконують свої обіцянки.

Сліпа зона інновацій — це проблема, що стосується кожного: незалежно від того, генеральний директор ви чи член проектної групи; працюєте у великій транснаціональній компанії або стартапі; у корпоративному секторі чи некомерційній організації; робите внесок у спільні зусилля або інвестуєте у свої. У будь-якій ситуації ваш успіх залежить не тільки від ваших власних зусиль, а й від спроможностей, бажання та ймовірності того, що партнери, які утворюють вашу екосистему інновацій, також досягнуть успіху.

Ця книжка пропонує нову перспективу бачення — широкий погляд, що дасть змогу оцінити свою стратегію. Вона представляє новий набір інструментів і підходів, які розкриють ваші приховані джерела взаємозалежності. Це допоможе вам зробити кращий вибір, вжити ефективніших дій та збільшити свої шанси на успіх.

Сліпа зона інновацій і провал, якого можна уникнути

Фокусування на впровадженні — розвитку розуміння клієнта, формуванні основних компетенцій і подоланні конкурентів — стало характерною особливістю бізнес-стратегії. У численних книжках, на лекціях, зустрічах і семінарах керівників закликають зосередитися на тому, щоб пов'язати свою стратегію з операційною діяльністю, об'єднати команди, моніторити конкурентне середовище й оновити свої ціннісні пропозиції. Їм кажуть, що це критично важливо для успіху.



Малюнок 1.1: Традиційне фокусування на впровадженні.

Так. Хороше впровадження має вирішальне значення — це необхідна умова успіху. Але цього замало. Хоча фокус на впровадженні привертає увагу до безсумнівно важливих частин оточення компанії — її управлінців, співробітників, власників, споживачів і конкурентів, — він створює сліпу зону, де приховано головні залежності, однаково важливі для визначення успіху та невдачі.

Philips Electronics стала жертвою такої сліпої зони, коли в середині 1980-х років витратила цілі статки на створення

телевізійних пристроїв високої чіткості (HDTV). Керівники компанії доклали значних зусиль у розробленні, завдяки яким досягнуто численних проривів у телевізійних технологіях, запропонована якість зображення дуже сподобалася клієнтам, і з нею тоді не могли зрівнятися конкуренти. Проте, незважаючи на бездоганну якість виконання та захоплені відгуки, телевізор Philips високої чіткості став провалом. Навіть найяскравіша інновація не може досягти успіху, якщо створення цінності залежить від інших інновацій, які не з'явилися вчасно — в описаному випадку це камери високої чіткості та стандарти передачі, необхідні для роботи телебачення високої чіткості. Philips залишилася зі збитками у 2,5 мільярда доларів і мало що продемонструвала з її новаторських зусиль на той час, коли технологія HDTV нарешті злетіла двадцять років по тому.

Sony постраждала від подібної сліпої зони, здобувши піррову перемогу, коли намагалася раніше за конкурентів вивести на ринок електронний пристрій для читання. Інноватор виявив, що навіть найкраща електронна книга не може досягти успіху на ринку, якщо споживачі не мають легкого доступу до електронного контенту. А компанія Johnson Controls, що розробила електричні перемикачі та датчики нового покоління, які могли б значно зменшити витрати енергії в будівлях і забезпечити суттєву економію мешканцям, збагнула: доки архітектори, електрики та безліч інших учасників не налаштують своїх процесів і не оновлять власних можливостей, цінність її інновацій ніколи не усвідомлять.

У всіх цих прикладах розумні компанії і талановиті менеджери інвестували, впроваджували та досягали успіху у виведенні на ринок справді блискучих інновацій. Але після запуску ці інновації провалювалися. Компанії розуміли, як їхній успіх залежить від задоволення потреб кінцевих споживачів, впровадження великих інновацій і перемоги в конкурентній боротьбі. Але всі вони стали жертвами сліпої зони інноватора: не могли побачити, як їхній успіх залежить також і від партнерів,

яким самим ще треба буде впроваджувати інновації та погодитись адаптуватися задля того, щоб їхні сумісні зусилля привели до успіху.

Ласкаво просимо до світу екосистем інновацій — світу, у якому успіх ціннісної пропозиції залежить від об'єднання партнерів, що повинні працювати разом¹, щоб перетворити виграшну ідею на успіх на ринку. Ласкаво просимо до світу, у якому якщо ви не зможете дивитися широко на всю екосистему, то зазнаєте невдачі. Але невдачі, якої можна уникнути.

Інновації, очікування і реальність

З кожним роком заклики до нових інновацій для забезпечення економічного зростання, технічного прогресу та загального процвітання стають дедалі гучнішими. Щороку на впровадження змін витрачають величезну кількість грошей, часу, уваги та зусиль. Від нових продуктів і послуг до нових технологій і бізнес-моделей, нових систем оцінювання персоналу та програм стимулювання, нової державної політики, нових освітніх ініціатив і нових процедур звітності — інноваційні ініціативи наповнюють наші життя та організації.

Як ми можемо збільшити прибутковість? Потрібно ставати більш інноваційними! Як ми можемо стати ефективнішими та зменшити втрати? Потрібно ставати більш інноваційними! Як ми можемо підвищити лояльність і покращити рівень задоволеності клієнтів? Потрібно ставати більш інноваційними! Інновації є проблемою для всіх, тому що їх розглядають як розв'язання всіх проблем.

Але, незважаючи на завзяття, енергію та ажіотаж, успішні інновації залишаються швидше винятком, ніж правилом. Згідно з опитуваннями, проведеними Асоціацією розроблення та управління продуктами (PDMA, Product Development and Management Association), лише приблизно одна із чотирьох спроб розроблення нового продукту коли-небудь досягає стадії

комерційного запуску. І навіть у цій групі 45 %² не досягають своїх цілей із прибутку.

Попри невеликий відсоток успіху, інновації залишаються конче потрібними. У світі агресивної конкуренції та клієнтів, які легко починають нудьгувати, інновації — це не вибір, а необхідність. Дослідження 2010 року, яке провела Бостонська консалтингова група, показало, що 72 %³ топменеджерів назвали зростання через інновації одним із трьох головних стратегічних пріоритетів. Якщо ви послухаєте урядових лідерів і керівників некомерційних організацій, то відчуєте, що їхній спільний хор закликів до інновацій є оглушливим. Отже, завдання полягає в тому, щоби зрозуміти причини невдач інновацій і знайти способи підвищення ефективності та забезпечення успіху.

Експерти — автори, гуру, науковці, консультанти, генеральні директори — зазвичай поділяються на дві школи думки⁴, пояснюючи причини невдач і шлях до успіху. Перша школа стверджує, що більшість провалів в інноваціях пов'язана з недостатнім розумінням споживачів. Не досить представити новий продукт чи послугу; якщо клієнти не бачать в інновації унікальної цінності або не бажають платити, інновація не досягне успіху. Вони запевняють, що для успіху потрібні кращі підходи для генерування справді хороших ідей, які клієнти приймуть.

Друга школа думки стверджує, що невдача корениться в недоліках лідерства та впровадженні. Її представники переконані, що ключ до успіху полягає в розвитку кращої здатності до імплементації та впровадження, що дасть нам змогу виконувати наші обіцянки та перемагати конкурентів.

Обидві позиції є критично важливими для розуміння та досягнення успіху в інноваціях. Але навіть разом узяті, вони є недостатніми. Кожному серйозному менеджеру сьогодні прищеплюють мантру «прислухайся до голосу споживача» і «зосередься на впровадженні». І все ж успіх інновацій залишається

таким же невловимим, як і раніше. Навіть коли компанії приходять із чудовими новими ідеями та продовжують їх наполегливо втілювати в життя, провал не тільки можливий, але й імовірний. Як покращити цю ситуацію?

Бачити приховані пастки

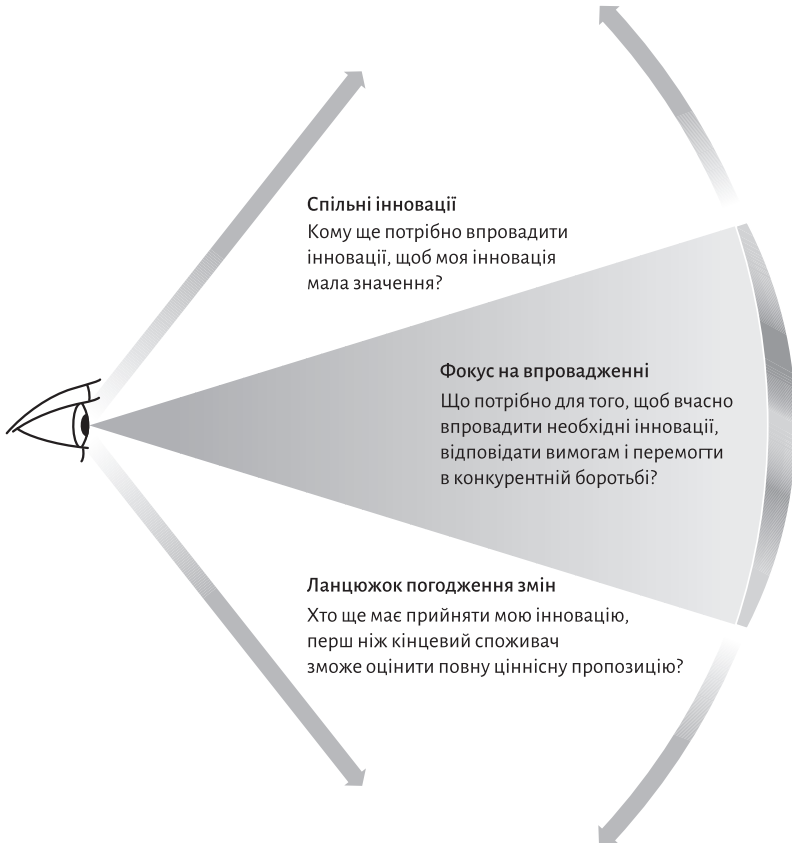
Як показує довга історія невдалих інноваційних зусиль, нехтування сліпими зонами часто призводить до трагедії. Хороші люди наполегливо працюють, але в підсумку витрачають свій час на ініціативи, які не принесуть успіху — не тому, що вони менш інноваційні, ніж їхні конкуренти, і не тому, що вони не спроможні реалізувати свій проєкт, а тому, що їхня екосистема інновацій не складається в єдине ціле. Якби вони мали інструменти, щоб побачити і зрозуміти, як їхній успіх залежить від інших, то зробили б усе інакше.

Цю книжку створено, щоб допомогти менеджерам, лідерам і всім, хто цікавиться інноваціями, побачити свої приховані залежності та зрозуміти, як розробити життєздатні стратегії, які з більшою ймовірністю досягнуть успіху.

Для початку ви повинні розглянути два різних типи ризиків, які виникають в екосистемах: *ризик спільних інновацій* — те, наскільки успіх вашої інновації залежить від успішності комерціалізації інших інновацій; і *ризик у ланцюжку погодження змін* — те, наскільки важливим буде прийняття вашої інновації партнерами, щоб кінцеві споживачі змогли сповна оцінити ціннісну пропозицію.

Вибір зосередитися на екосистемі, а не просто на тих елементах, які є навколо інновацій, змінює все — від того, як ви пріоритезуєте можливості та загрози, до того, як ви думаєте про вибір часу та позиціонування на ринку, як ви визначаєте та вимірюєте успіх. Ця нова парадигма вимагає від інноваторів розглянути всю екосистему, розширивши свій погляд для отримання більш чіткого уявлення про повний набір взаємозалежностей.

Безперечно, розуміння потреб клієнта та фокусування на впровадженні досі залишаються важливими. Вони є потрібними, але їх не досить для досягнення успіху.



Малюнок 1.2: Широкий погляд на стратегію інновацій.

Як ми дійшли до цього

Потреба в спільних інноваціях виникла із часів промислової революції: лампочка сама собою була чудодійним винаходом, але потребувала розвитку електричної мережі, щоб перетворитися

на прибуткову інновацію. Змінився спосіб організації співпраці. Зрушення в бік екосистем інновацій сталося завдяки історичній тенденції до більшої складності та взаємодії, що характеризує підйом сучасної економіки. На початку домінантним підходом було зосередження всієї цієї складності в одній фірмі — вертикально інтегрованої організації. Раніше у XX столітті вертикально інтегровані компанії, як-от Ford, GE, BASF та IBM, продемонстрували, що великі розміри, зниження змінних витрат і цілеспрямовані дослідження можуть привести до видатних змін. Але хоча вертикальна інтеграція забезпечувала контроль, вона потребувала колосальних інвестицій і стала причиною існування величезних, громіздких організацій. Наприкінці XX століття такі фірми, як Toyota, Dell і Nestlé, очолили свої індустрії, навчившись використовувати зовнішні ланцюжки постачань для аутсорсингу, знижуючи постійні витрати та підвищуючи операційну гнучкість, устанавлюючи новий орієнтир для конкурентоспроможності, якого суперники теж намагалися досягти.

На початку кожної хвилі управлінських інновацій перші компанії, які намагалися оволодіти принципами нового підходу — від конвеєрного виробництва в 1920-х роках до управління системами інформації в 1950-х, до управління запасами «точно в строк» та загального управління якістю в 1990-х роках, — мали значну конкурентну перевагу. Компанії-конкуренти дивилися на них затамувавши подих, намагаючись зрозуміти, яка магія допомогла досягти таких значно кращих результатів. Але оскільки ці інноваційні стратегії поширювалися між організаціями, їх запровадження далі не могло бути точкою диференціації, натомість стало просто операційною вимогою для участі в грі.

Сьогодні ми спостерігаємо ще один перехідний момент. Величезні переваги отримали компанії, які опанували управління ланцюжком постачань: глобальні закупівлі, виробництво «точно в строк», ощадливе управління запасами. В індустрії за

індустрією ми бачимо серйозні зміни, які відбуваються, оскільки компанії переходять від використання ланцюжків постачань для пропонування кращих продуктів до утворення партнерств і співпраці, щоби пропонувати кращі «рішення». Виробнику автомобілів не досить створити надійну, швидку, ефективну машину — він також повинен запропонувати найсучасніші комп'ютерні навігаційні та розважальні системи. Господарським магазинам не досить ефективно продавати різноманітні товари — їм також потрібно розробляти курси та навчальні матеріали, щоб люди могли навчитися ними користуватися. Газети повинні пропонувати як статті, так і відео; маркетингологи повинні пропонувати як рекламні кампанії, так і створення спільнот користувачів; телефони повинні пропонувати не лише голосові дзвінки, а й цілий медіадосвід. Успіх у цьому світі потребує володіння стратегією екосистем.

Зростає тенденція не робити цього самостійно. У 2011-му⁵ компанія Corporate Executive Board провела опитування серед керівників вищого рівня: 67 % із них чекали, що утворення нових партнерств, а 49 % — що нові бізнес-моделі стануть основною рушійною силою їхнього зростання в найближчі п'ять-десять років.

І справді, сучасні зразкові фірми — від Apple у сфері побутової електроніки до Amazon у роздрібній торгівлі, від Roche у фармацевтиці до Raytheon у сфері захисту та від Hasbro у сфері іграшок до Turner у будівництві — роблять набагато більше, ніж «просто» бездоганно впроваджують власні ініціативи. Вони диригують діяльністю низки партнерів так, щоби спільні зусилля багаторазово підвищували цінність, створену їхніми власними ініціативами. Ці лідери зрозуміли природу сліпої зони й розширили своє бачення. Вони дивляться широким поглядом для визначення своєї стратегії та почали процвітати, узявши до уваги можливості екосистеми.

Широкий погляд

Удача — хороша або погана — завжди відіграє роль у визначенні результатів. Але в кожному посмертному аналізі провалу ми виявляємо два різних типи сюрпризів: ті, яких ми не могли чекати, і ті, які ми мали передбачити.

Занадто часто ми бачимо, як стратегії перетворюються на тактичні коригування, що поспіхом і реактивно здійснюються, щоб компенсувати наслідки, які можна було передбачити. Старих інструментів уже не вистачає. Можливо, вони пояснювали, як думати про споживачів, конкуренцію та можливості, але вони пропонують дуже мало вказівок про те, як думати та діяти у взаємозалежному світі.

Ця книжка запропонує вам новий набір інструментів для розроблення стратегії та досягнення успіху. Ідеї в кожному розділі ґрунтуються одна на одній, і в міру того, як ви просуваєтеся, ви збільшуєте своє розуміння, набір інструментів і шанси на успіх.

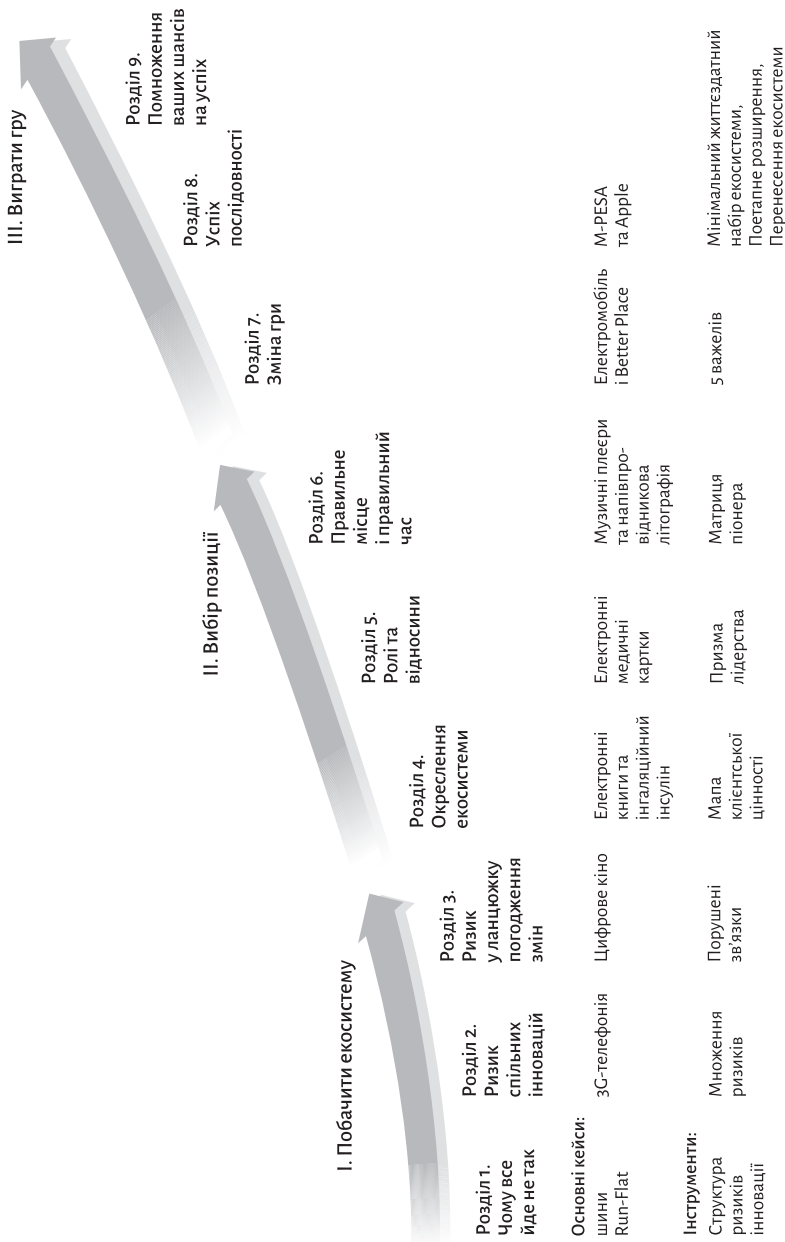
У частині 1 я вводжу головні концепції, які відрізняють інновації в екосистемах, починаючи з дослідження, чому класні менеджери можуть настільки зосередитися на впровадженні, що не усвідомлюють, наскільки їхній успіх залежить від інших. Ми побачимо, як ризик спільних інновацій та ризик у ланцюжку погодження змін поєднуються, щоби створити сліпу зону інновацій, і чому існує природна тенденція не помічати (і не коригувати) цих проблем, доки не стане запізно.

У частині 2 ми переходимо від аналізу до вибору в контексті екосистем. Ми розглянемо, як оцінювати альтернативи, як обирати свої позиції та як розраховувати час. Ми побачимо, чому широкий погляд кардинально змінює те, як ми вирішуємо, де змагатися, як змагатися і коли змагатися.

У частині 3 ми переходимо від вибору до дій. Я представляю набір нових стратегій для побудови та формування екосистем — як переналаштувати структуру взаємозалежності та як

використовувати переваги всередині екосистем і між ними. Ми побачимо, як можна надійно застосувати інструментарій широкого погляду, щоб уникнути непотрібних невдач і помножити ваші шанси на успіх.

Залежність не стає більш помітною, але стає поширенішою. Те, чого ви не бачите, може вбити вас. Не дозволяйте, щоб ваша сліпа зона стала причиною вашого падіння.



Малюнок 1.3: План книжки.